

# Redes de mujeres en el mundo del trabajo

UNA ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LA EQUIDAD



**R·E·D·**  
Red de Empresas  
por la Diversidad



UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

# Redes de mujeres en el mundo del trabajo

UNA ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LA EQUIDAD



---

**Universidad Torcuato Di Tella**

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Juan Gabriel Tokatlián

**Escuela de Negocios**

Decana Ejecutiva: Melani Machinea

Decano Académico: Gustavo Vulcano

**Educación Ejecutiva**

Director: Ariel Yukelson

Subdirectora: Vanina Pagani

**R.E.D. de empresas por la diversidad**

Directora: María José Sucarrat

**Universidad Torcuato Di Tella**

Campus Alcorta

Avenida Figueroa Alcorta 7350

[C1428BIJ] Ciudad de Buenos Aires

Argentina

---

**Autores**

Juan Martín Argoitia - Lucía Cavallo

Valentina Gómez - Lidia Heller - Lu Roda

María José Sucarrat

**Diseño gráfico**

Silvina Roveda - Verónica Uher

---

Redes de mujeres en el mundo del trabajo : una estrategia para alcanzar la equidad / Juan Martín Argoitia ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad Torcuato Di Tella, 2023.  
112 p. ; 22 x 18 cm.

ISBN 978-987-46746-4-7

1. Organización de Mujeres. 2. Empresas Privadas. 3. Diversidad Sexual. I. Argoitia, Juan Martín.  
CDD 305.4823

ISBN 978-987-46746-4-7

## Agradecimientos

En el marco de las actividades académicas y de divulgación impulsadas desde la R.E.D. Di Tella nos complace presentarle a la comunidad corporativa y, en esta oportunidad especialmente a las redes que promueven el desarrollo y fortalecimiento profesional de las mujeres, un nuevo Estudio que tiene la finalidad de recuperar las experiencias de estas comunidades de mujeres en Argentina y brindar insumos que abonen a su fortalecimiento y potencial.

Agradecemos especialmente a quienes han conformado el equipo interdisciplinario de profesionales que llevaron a cabo durante todo 2020, 2021 y 2022, aún en las circunstancias más adversas debido al contexto sanitario, el estudio que dió origen a esta publicación y con quienes escribimos los contenidos: Lidia Heller (*advisor* de la R.E.D.), Juan Martín Argoitia (UTDT), Lucía Elena Cavalo, Valentina Gomez (UTDT), Lu Roda (UTDT) y, quien suscribe, María José Sucarrat.

Expresamos una vez más nuestra gratitud a las empresas miembro de la R.E.D. por compartir generosamente las experiencias y aprendizajes de las redes de mujeres dentro de sus organizaciones y por su activa participación en el Diálogo Exploratorio que realizamos en el marco de la Mesa Interredes en agosto de 2020. Sus aportes han sido centrales para comenzar a indagar la temática de la mano de sus protagonistas.

Agradecemos muy especialmente a las más de 40 mujeres que aceptaron nuestra invitación a conversar sobre sus experiencias, opiniones y saberes sobre las redes de mujeres profesionales, en organizaciones y de emprendedoras en Argentina. Sin la generosidad, la excelente predisposición y la

apertura con que compartieron sus vivencias con nuestro equipo, este estudio no hubiese sido posible. A todas ellas, que gestan, participan y sostienen estos espacios para acompañar el crecimiento profesional de otras mujeres, nuestro más sentido agradecimiento. Abajo mencionamos a cada una de las redes a las cuales pertenecen..

Agradecemos a las expertas Sonia Abadi y Laura Gingold, quienes compartieron sus conocimientos sobre esta temática y nos ayudaron a obtener una comprensión más acabada del funcionamiento y las características de las redes de mujeres locales.

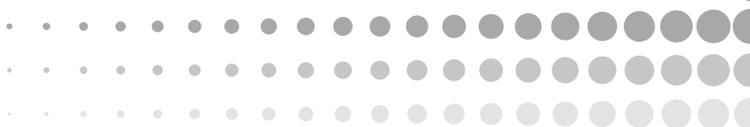
Finalmente, agradecemos a las personas que integran el Consejo Ejecutivo de la R.E.D., quienes con su profesionalismo y compromiso continúan inspirando y nutriendo las actividades que emprendemos.

Esperamos que el contenido presentado en este Estudio contribuya a crear y consolidar redes de mujeres que alcancen satisfactoriamente sus objetivos y contribuyan de manera eficiente a construir entornos y dinámicas laborales signadas por la valoración de la diversidad y la igualdad de género.

¡Muchas gracias!

**María José Sucarrat**

Directora de la R.E.D.



## o Redes de mujeres participantes del estudio:

### REDES DE PROFESIONALES

AmyGAS  
Chicas TIC  
Círculo Networking - Lean In  
FAME  
FLOR  
Más Mujeres en UX  
MED  
Mujeres en Ingeniería - IEEE  
Mujeres Rurales Argentinas  
No Sin Mujeres  
Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAME)  
Pollera Pantalón  
RAGCyT  
Red WIM  
Voces Vitales  
Women Corporate Directors  
Women in Compliance

### REDES DE EMPRENDEDORAS

ADAMAS  
Círculo Emprendedoras Sociales - Lean In  
Comunidad de Mujeres Cerveceras  
Ellas Conectan  
Emprendedoras en Red  
Grupo Empresarial de Mujeres Argentina (GEMA)  
Ladies Brunch  
Mujeres que Avanzan  
Red de Mujeres Activas CRIAR  
Red Female

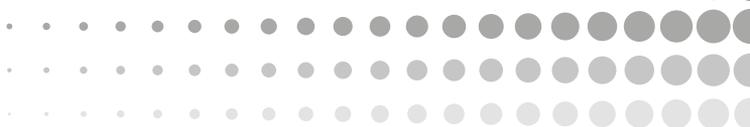
### REDES EN ORGANIZACIONES

Accenture, Red de Mujeres  
American Express, Red de Mujeres  
HSBC, Red de Mujeres  
IBM, Red de mujeres  
Me Casé con la Carrera  
Metlife, Red de Diversidad  
SAP, Business Women's Network

### REDES EN CÁMARAS

CAMECH  
Comisión Género y Diversidad UIA  
Depto. Mujeres Empresarias UIPBA  
MEC, MECAME y MEFEBBA  
Mujeres Empresarias CAME  
Mujeres empresarias FECOBA





## R.E.D. de empresas por la diversidad

### Sobre la R.E.D.

La R.E.D. de Empresas por la Diversidad es una comunidad fundada hace 10 años en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, siendo en ese momento un espacio pionero en la Argentina, que se consolidó como referente en la promoción e investigación de la diversidad y la inclusión como ejes estratégicos de la gestión organizacional.

### Objetivos de la R.E.D.

- **Investigaciones y proyectos:** Investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad.
- **Compartir conocimiento:** a través del desarrollo de contenidos y documentos, y al impartir capacitaciones y programas.
- **Competitividad:** Impulsar la gestión de la diversidad como driver de la competitividad.
- **Networking:** ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión.
- **Compartir mejores prácticas:** promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

## Valores

Los valores con y por los cuales trabaja la R.E.D. son la diversidad, la inclusión, la integridad, el desarrollo, el respeto, la cordialidad, y el compromiso.

### EMPRESAS MIEMBRO DE LA RED



## Resumen ejecutivo

Las redes de mujeres son consideradas como una de las estrategias más eficaces para el logro del empoderamiento colectivo de las mujeres. El contenido de este Estudio fue producido en el marco de una investigación de carácter exploratoria llevada a cabo por la R.E.D. Di Tella entre 2020 y 2022. Su objetivo fue ampliar la comprensión sobre las características y el funcionamiento de **3 tipos de redes de mujeres en el mundo del trabajo vigentes en Argentina: profesionales, en organizaciones y de emprendedoras**, a partir de recuperar las valoraciones, las experiencias y los saberes de mujeres que participan, lideran y/o han participado en al menos uno de estos espacios. Se incorporó además un cuarto subuniverso en calidad de emergente del estudio: los **espacios de mujeres en cámaras y federaciones empresarias**.

Los hallazgos de la investigación posibilitaron caracterizar y analizar estas redes de acuerdo a diferentes dimensiones y comprobar que comparten similitudes, así como especificidades y divergencias en lo que respecta a los incentivos iniciales que promueven su creación/fundación. Independientemente de sus características, funcionamiento y dinámicas particulares, todas ellas comparten el común denominador de buscar ampliar y consolidar vínculos estratégicos entre mujeres con la finalidad de dotarlas de las herramientas vinculadas, personales y profesionales que les permitan sortear y/o revertir favorablemente los obstáculos que atentan contra su crecimiento laboral.

Las mujeres que participan en los distintos tipos de redes, identifican para estos espacios una serie de barreras, desafíos y ventanas de oportunidad. Entre las primeras, se encuentran los desbalances entre los niveles de compromiso y participación, debidos fundamentalmente al escaso tiempo, competencias, egos y, en algunos casos, liderazgos personalistas. En línea con esto, entre los grandes desafíos a futuro que enfrentan se encuentran: la sostenibilidad de estos espacios en el tiempo, el financiamiento, el poder construir liderazgos colaborativos, mejorar la comunicación y fortalecer la gestión de las redes.

Las redes como entramado de dar y recibir, sembrar y regar, requieren de una serie de requisitos que es necesario tener en cuenta a la hora de fundar, pertenecer o integrar este tipo de organización que posee dinámicas particulares de acuerdo a los diferentes contextos y momentos históricos por los que atraviesan. Después de muchos avances, todavía quedan asignaturas pendientes para arribar a la paridad y las redes son una de las herramientas más eficaces para agilizar el empoderamiento tanto personal como colectivo de las mujeres.

El propósito de este Estudio es aportar conocimiento tanto teórico como empírico sobre las diferentes formas que adquieren las redes de mujeres en la actualidad y las evidencias concretas de los desafíos que enfrentan. Asimismo, esperamos que la misma resulte un insumo valioso para potenciar a las actuales y futuras redes de mujeres en el mundo del trabajo, a partir de los resultados de la multiplicidad de experiencias aportadas por las entrevistadas.

# Índice

<b>1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>12</b>
1.1. La situación de las mujeres en el mercado laboral argentino. Un camino recorrido con desafíos pendientes .....	12
1.2. Sobre el estudio: estructura y propósitos .....	17
1.3. Redes de mujeres en el mundo del trabajo: ¿por qué y para qué? Una respuesta estratégica a las desigualdades de género del mercado de trabajo .....	19
<b>2. EXPLORANDO LAS REDES DE MUJERES PROFESIONALES, EN ORGANIZACIONES Y DE EMPRENDEDORAS. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTUDIO</b> .....	<b>25</b>
2.1. Creando redes de mujeres: sobre el surgimiento, la historia y los propósitos que motivan la creación de estos espacios .....	25
2.2. Organizarse para ser red: formatos de estructura y gobernanza .....	34
2.3. Actividades y servicios brindados por las redes .....	40
2.4. Ser parte de una red: motivaciones, expectativas personales y beneficios obtenidos .....	46
2.5. Barreras, desafíos y ventanas de oportunidad .....	66
<b>3. LAS REDES DE MUJERES EN CÁMARAS Y FEDERACIONES EMPRESARIAS: UN EMERGENTE DEL ESTUDIO CON GRAN POTENCIAL</b> .....	<b>92</b>
<b>4. REDES DE MUJERES EN ARGENTINA. LECCIONES APRENDIDAS</b> ....	<b>101</b>
4.1. Pautas para la creación y el sostenimiento de redes de mujeres en el mundo del trabajo .....	101
4.2. Conclusiones .....	107
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>111</b>

## 1.1.

## La situación de las mujeres en el mercado laboral argentino

### Un camino recorrido con desafíos pendientes

En Argentina las mujeres han ingresado de forma masiva al mercado de trabajo y participan activamente en él, sumando valor a las ocupaciones y actividades laborales más diversas (DINREP, 2015). Sin embargo, aún resta un largo camino por recorrer para que ellas gocen de las mismas oportunidades, reciban el mismo trato y vean garantizadas las condiciones para alcanzar resultados equivalentes a los de sus pares varones.

Los datos disponibles sobre el mundo del trabajo en Argentina arrojan una realidad profundamente desigual en lo que respecta a los lugares y funciones que los géneros ocupan en él. Así, por ejemplo, en nuestro país las mujeres continúan insertándose mayormente en campos y actividades profesionales que han estado tradicionalmente feminizadas; entre las que se destacan las pertenecientes al sector terciario de servicios, como la educación, los servicios de salud y el trabajo en casas particulares (Rodríguez Enríquez, 2010). Estas actividades, caracterizadas por tener una sobrerrepresentación de mujeres en ellas, suelen encontrarse menos valoradas socialmente que aquellas con predominio masculino y, con ello, tender a ofrecer remuneraciones más bajas y condiciones laborales más precarias (OIT, 2018; Rodríguez Enríquez, 2019). Al mismo tiempo, en las organizaciones también existen “paredes de cristal” que

**“segregan horizontalmente”** el desarrollo profesional de las mujeres y las ubican en áreas, funciones y tareas vinculadas a cualidades culturalmente asociadas a lo femenino -como la sensibilidad, la empatía, el servicio, la comunicación, el cuidado, entre otras-, obstaculizando el desarrollo pleno de todo su potencial (PNUD, 2011; Sucarrat *et al.*, 2017).

De forma simultánea, las mujeres también tienen un menor acceso que los varones a puestos directivos, de liderazgo y de toma de decisiones. Esto significa que se concentran en las partes más bajas de las pirámides organizacionales, configurando un fenómeno que se denomina **“segregación vertical”** (ONU Mujeres, 2012; Rodríguez Enríquez, 2019). En nuestro país, mientras que el 8,4% de los varones ocupados poseen puestos de jefatura o dirección, sólo el 5,1% de las mujeres ocupadas acceden a ellos (INDEC, 2023). A su vez, según el Informe del WEF 2022, la paridad de género en la fuerza laboral a nivel global se ubica en 62,9%, el nivel más bajo registrado desde que se elaboró el índice. Por otra parte, también persisten brechas de género en el liderazgo según diferentes industrias: Si bien la proporción de mujeres en el liderazgo ha ido aumentando con el tiempo, las mujeres no han sido contratadas por igual en todas las industrias ni ascienden del mismo modo. En promedio, más mujeres han sido contratadas para puestos de liderazgo en industrias donde ya estaban altamente representadas.

Las fuentes de estas desigualdades son distintas y complejas, y varían en función de otras dimensiones de identidad que atraviesan a las mujeres y hacen a su heterogeneidad -tales como la edad, el nivel educativo, la experiencia profesional, la nacionalidad, entre otras-. En este sentido, no todas las mujeres se enfrentan a las mismas barreras ni son igualmente conscientes de aquellas que se les presentan a lo

largo de su carrera (Sucarrat et al., 2017). Aun así, existen una serie de obstáculos que suelen encontrar la mayoría de ellas en algún momento de su biografía. Entre estos, se destacan: i) barreras socio-culturales y estructurales -vinculadas a situaciones sistemáticas de discriminación, a la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que recae sobre las mujeres y se traduce en dobles o triples jornadas laborales<sup>1</sup>, así como la persistencia de estereotipos tradicionales de género, entre otras-; ii) obstáculos organizacionales -asociados a culturas institucionales masculinizadas y con fuertes resistencias a acoger la diversidad en ellas y valorar el liderazgo y el talento de las mujeres-; y, iii) barreras personales -que refieren a creencias e imaginarios internalizados que atentan contra el autoestima y la autoconfianza- (Sucarrat et al., 2017).

Asimismo, las formas en que tradicionalmente se han configurado las relaciones de género dentro de los escenarios laborales también se han convertido en un obstáculo para las mujeres. Mercados laborales, culturas institucionales y organizaciones marcadamente masculinizadas -tanto en términos cuantitativos como cualitativos- han favorecido el desarrollo de redes estratégicas informales conformadas prácticamente en exclusiva por varones que comparten similares características socio-culturales (Sucarrat et al., 2017). Estas redes, denominadas “old-boy networks”, se caracterizan por convocar informalmente a los varones que ocupan lugares de privilegio dentro de las organizaciones (Linehan, 2001) y funcionar por fuera de los espacios y horarios formales de trabajo (Sucarrat et al., 2017). La exclusión tácita de las mujeres -así como de varones en situaciones en desventaja- de estos vínculos y de las decisiones que allí se toman informalmente, terminan vedando las posibilidades

### Nota

<sup>1</sup> Según los últimos resultados de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT, 2021), el 89,9% de las mujeres encuestadas declararon realizar trabajo doméstico no remunerado, mientras que para el caso de los varones declararon hacerlo solo el 68,3%.



de las primeras de atender, ser parte y cultivar relaciones y apoyos recíprocos que contribuyen a dinamizar y potenciar el desarrollo de carrera (Osborne, 2005).

En el marco de estos escenarios -en los cuales el paradigma de la igualdad convive y tensiona con estereotipos y prejuicios sexistas-, **las redes de mujeres constituyen una de las principales iniciativas impulsadas por ellas para abrirse camino y potenciar su desarrollo laboral, así como el de otras colegas.**

Con las mujeres como sus protagonistas, estos espacios han surgido, entre otros motivos, para contrarrestar la exclusión que históricamente han experimentado las mujeres de las “old-boy networks” (Barberà, López y Catalá, 2003; Bierema, 2005; Linehan, 2001; Pini, Brown & Ryan, 2004; Wang, 2009), mediante la creación y consolidación de vínculos de colaboración mutua entre mujeres que proveen de información, conocimientos, recursos, apoyos y contactos considerados necesarios para un desarrollo laboral exitoso (Friedman, 1999).

En la actualidad, la diversidad de redes destinadas a potenciar el desarrollo de las mujeres en el mundo del trabajo es aparentemente mayor, así como lo es la participación de mujeres en ellas. A pesar de la notable proliferación de estos espacios y de los esfuerzos destinados a su sostenimiento, muchos encuentran dificultades para sostenerse en el tiempo, mantener un ritmo de crecimiento y alcanzar de manera plenamente satisfactoria los objetivos que se proponen. En pocas palabras, estas redes de mujeres parecen condensar un gran potencial que, debido a distintas barreras y dificultades, no está siendo aprovechado en su totalidad por todas ellas.

Desde la R.E.D. Di Tella consideramos que estas redes constituyen espacios especialmente valiosos para fortalecer la presencia y la participación de las mujeres en el mundo del trabajo. Por este motivo, presentamos este estudio destinado a profundizar el conocimiento que se tiene sobre estos espacios a nivel local. Asimismo, con base en ello, compartimos una serie de pautas que buscan contribuir a fortalecer estos espacios a partir de recuperar las experiencias que han resultado beneficiosas para las mujeres que participan en ellas.

### ¿Cómo elaboramos este Estudio?

El contenido de esta investigación fue producido en el marco de una investigación de carácter exploratorio llevada a cabo por la R.E.D. entre 2020 y 2022. Su objetivo fue ampliar la comprensión sobre las características y el funcionamiento de las redes de mujeres profesionales, en organizaciones y de emprendedoras vigentes en Argentina, a partir de recuperar las valoraciones, las experiencias y los saberes de mujeres que participan, lideran y/o han participado en al menos uno de estos espacios.

El estudio adoptó una metodología cualitativa y se estructuró en varias etapas. La primera de ellas consistió en una instancia de investigación de escritorio (*desk research*). La misma estuvo destinada a la revisión y sistematización de bibliografía especializada con la finalidad de reconstruir los antecedentes del estudio y elaborar un marco teórico-conceptual. En paralelo, se diseñó una base de datos con información sobre más de 100 redes de mujeres vinculadas al mundo del trabajo que funcionan actualmente en Argentina. Las redes que se incluyeron en este estudio tienen más de dos años de antigüedad y se encontraban activas al momento de iniciar la investigación. Su identificación fue posible gracias a una búsqueda inicial en *internet* mediante palabras clave, que luego fue complementada mediante la difusión en redes sociales de un formulario que permitió que las personas compartieran voluntariamente los nombres e información sobre las redes que eran de su conocimiento.

La segunda etapa estuvo destinada a la realización de más de 40 entrevistas semi-estructuradas a mujeres cis<sup>2</sup> que participan y/o han integrado algunas de estas redes durante más de un año y que cuentan con una experiencia en su

### Nota

<sup>2</sup> Por mujer cis hacemos referencia a aquellas mujeres que se identifican con su género asignado al nacer. Por el contrario, si una mujer no se identifica con su género asignado al nacer, estaríamos hablando de una mujer trans.

campo profesional u ocupacional superior a 7 años. Las mismas fueron grabadas con el consentimiento de las entrevistadas y transcritas para su posterior análisis.

Finalmente, en una tercera etapa, todo este material fue analizado a la luz de nuestro marco teórico-conceptual con la finalidad de realizar una contribución académica sobre el tema y elaborar lineamientos para que estas redes puedan fortalecerse y crecer. El análisis de las entrevistas fue complementado con los insights que surgieron en el marco del *Diálogo Exploratorio Interredes* que tuvo lugar en 2020 y del que participaron más de 10 organizaciones que forman parte de la R.E.D. Di Tella compartiendo las experiencias de sus redes de mujeres.

El presente Estudio recupera los principales resultados de este estudio y los pone a disposición de las redes de mujeres y de otros actores interesados, con la intención de contribuir al fortalecimiento de estos espacios en base al conocimiento producido.

## 1.2.

# Sobre el estudio

## Estructura y propósitos

Esta publicación se encuentra destinada a todas las personas y organizaciones interesadas en conocer las características de las redes de mujeres en el mundo del trabajo en Argentina. En especial, deseamos que resulte de particular utilidad e interés para aquellas mujeres que ya participan de estos espacios o que poseen la inquietud de integrarlos, liderarlos o crear nuevos.

En línea con esto, el estudio tiene un doble propósito: académico y práctico. En primer lugar, se trata de una invitación a **adentrarse en las**

**principales características de las redes de mujeres profesionales, en organizaciones y de emprendedoras** que existen actualmente en nuestro país a través de las vivencias y opiniones de quienes las crean y sostienen a diario. En este sentido, ofrece una oportunidad para inspirarse y aprender de los modos en que estos espacios se organizan, se configuran y funcionan, para nutrirse de las experiencias que han resultado exitosas y atender a aquellas cuestiones que pueden tornarse problemáticas en el tiempo.

En segundo lugar, este Estudio busca ser un insumo para potenciar la creación, el desarrollo y el crecimiento de estos espacios, a partir de ofrecer un conjunto de pautas tendientes a potenciar a las redes de mujeres en el mundo del trabajo, elaboradas en base a las experiencias recuperadas en el marco de esta investigación.

Esta publicación se estructura en 4 capítulos. Luego del actual, destinado a la presentación del tema de estudio y las principales herramientas teórico-conceptuales utilizadas, en el capítulo 2. *Explorando las redes de mujeres profesionales, en organizaciones y de emprendedoras: principales hallazgos del estudio*, se desarrollan los resultados nodales de la investigación. El mismo se estructura en 5 apartados que describen los principales hallazgos obtenidos conforme a las distintas dimensiones de análisis para estos tres tipos de redes. A continuación, en el capítulo 3, titulado *Las redes de mujeres en cámaras y federaciones empresarias: un emergente del estudio con gran potencial*, se exponen los resultados distintivos de este tipo particular de espacios. El informe concluye con el capítulo 4. *Redes de mujeres en argentina: lecciones aprendidas*, en el cual se ofrece un conjunto de pautas para la creación y el sostenimiento de estas redes -en un ejercicio de tra-

ducción práctica del conocimiento producido en este trabajo-, al que le sigue un apartado de Conclusiones que brinda un balance de los resultados obtenidos en este trabajo.

### 1.3.

## Redes de mujeres en el mundo del trabajo

### ¿Por qué y para qué? Una respuesta estratégica a las desigualdades de género del mercado de trabajo

El concepto de red es polisémico. Este admite una heterogeneidad de definiciones que provienen de distintos campos disciplinares, entre los que se destacan las neurociencias, el *management*, la psicología y la sociología. De acuerdo con la antropóloga especialista en redes Laura Gingold, una red es mucho más que una lista de contactos. La autora señala que ésta debe ser pensada como un conjunto de nodos que guardan distintos tipos de conexiones entre sí. Las redes pueden variar en su estructura -ser más o menos abiertas o cerradas- y en su composición -pueden encontrarse integradas por personas con marcadas similitudes entre sí o diversas- (L. Gingold, comunicación personal, 26 de febrero de 2021). De forma complementaria, la experta Sonia Abadi sostiene que las redes deben mantener siempre “valencias” libres que permitan entablar nuevas conexiones. Para la autora, si bien los lazos formales y más predecibles fortalecen las redes, son

los lazos impredecibles los que tienen la potencialidad de expandirlas (S. Abadi, comunicación personal, 24 de febrero de 2021).

Varones y mujeres siempre han participado en redes. Sin embargo, unas y otras suelen tener características y estructuras muy distintas entre sí. De acuerdo con Wang (2009), las redes de mujeres suelen adquirir estructuras más formales y ser más públicamente visibles, en contraste con las “old boys’ networks” que suelen caracterizarse por ser informales, inconscientes y privadas (p.36). En relación a estas últimas, Osborne (2005) entiende que el modo en que los varones actúan en forma de grupo de iguales o afines que se aglutinan frente al conjunto de las mujeres que se considera externo, lo que la autora llama el “poder de los amigos”, es uno de los principales mecanismos de (re)producción de las desigualdades de género en los escenarios laborales. Frente a este panorama, la actividad en red es una aliada irremplazable del desarrollo de carrera profesional de las mujeres, debido a su potencial para: aprender de la interacción con otras personas; potenciar proyectos propios y en colaboración; brindar y recibir información valiosa, así como respaldo y contención recíproca; construir alianzas y articulaciones estratégicas; y, difundir la propia actividad y participar de un colectivo (en ocasiones intersectorial y/o interdisciplinario) (Albornoz, 2005).

En esta Estudio nos focalizamos en **tres tipos de redes de mujeres vinculadas al mundo del trabajo:**<sup>3</sup> **i) las redes de mujeres en organizaciones; ii) las redes de mujeres profesionales; y, iii) las redes de emprendedoras; e incorporamos un cuarto tipo en calidad de emergente del estudio: iv) los espacios de mujeres en cámaras y federaciones empresarias.** Independientemente de sus características, funcionamiento y dinámicas particulares, todas ellas comparten

### Nota

<sup>3</sup> Si bien las redes de mujeres vinculadas al mundo del trabajo existen desde hace décadas y despiertan un creciente entusiasmo e interés dentro del mundo profesional y empresarial, llamativamente se trata una temática sobre la que se ha producido escaso conocimiento académico a nivel internacional (Bierema, 2005; Singh, Vinnicombe y Kumra, 2006; Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017).

el común denominador de buscar ampliar y consolidar vínculos estratégicos entre mujeres con la finalidad de dotarlas de las herramientas vinculares, personales y profesionales que les permitan sortear y/o revertir favorablemente las barreras que atentan contra su crecimiento laboral (Barberà, López y Catalá, 2003).

Las redes surgidas al interior de las organizaciones<sup>4</sup> tienen su origen en la década del '60 del siglo XX en Estados Unidos<sup>5</sup> (Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017). Desde entonces, han tendido a proliferar dentro de las organizaciones. Puntualmente, este tipo de espacios comprende a todos aquellos grupos integrados de forma voluntaria por colaboradoras de una misma organización en base a un eje de identidad compartido (género) con la finalidad de hacerse de recursos, apoyo psico-social, vínculos y conocimientos considerados necesarios para promover y potenciar su desarrollo profesional dentro de la organización, así como para crear las condiciones organizacionales requeridas para ello.<sup>6</sup> Este tipo de redes puede estar destinado exclusivamente a mujeres que ocupan determinados niveles jerárquicos dentro de una organización o encontrarse abiertas a todas aquellas que se encuentren interesadas en formar parte de ella (Travers, Stevens y Pemberton, 1997; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004). La definición que adoptamos en nuestro estudio es amplia y comprende tanto aquellas redes conformadas, lideradas y sostenidas únicamente por colaboradoras, como aquellas que han sido iniciadas por las organizaciones y/o cuentan con una estructura formal, financiamiento y/o sponsorship por parte de la organización en la cual se inscriben.

En el ámbito organizacional argentino, la conformación de este tipo de redes cobra relevancia en un contexto en el que, de manera creciente,

## Nota

- <sup>4</sup> Este tipo de red abarca un conjunto amplio de espacios que han recibido distintas denominaciones, tales como: *affinity groups; employee network groups; employee support groups; employee councils; employee forums; business resource groups; y más recientemente employee resource groups (ERGs), in-company networks y women's corporate networks* (Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017).
- <sup>5</sup> Un momento histórico en que la necesidad de las personas de estar socialmente conectadas entre sí - fundamentalmente aquellas pertenecientes a grupos sociales históricamente vulnerabilizados- confluyó con el activo y creciente interés de las organizaciones empresariales por alentar y potenciar la diversidad y la inclusión en su interior (Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017).
- <sup>6</sup> Definición de elaboración propia con base en la bibliografía internacional relevada sobre la temática, entre la que se destaca: Bierema, 2005; Friedman, 1999; Singh, Vinnicombe y Kumra, 2006; Schmidt, 2018; Travers, Stevens y Pemberton, 1997; Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017.

las organizaciones empresariales incorporan la equidad de género entre las prioridades de sus agendas estratégicas. Así, una proporción cada vez mayor de empresas, tanto de origen nacional como multinacional, ha comenzado a diseñar e implementar políticas e iniciativas tendientes a garantizar la igualdad de oportunidades, trato y resultados entre varones y mujeres. En este contexto, la creación de este tipo de redes funciona como un formato grupal, gestionado por las propias mujeres que trabajan con el objetivo de promover su visibilidad y empoderamiento dentro de una organización (R.E.D. Di Tella, 2017). Entre las actividades que este tipo de redes promueven se destacan: la creación de espacios de *networking* -que fomentan el relacionamiento y la generación de vínculos-; la organización de reuniones, eventos, charlas y paneles con *role models* femeninos para incentivar el desarrollo de talentos; el impulso de programas o *workshops* de capacitación; y, el apoyo o promoción de programas de mentoría, entre otras tantas iniciativas (Friedman, 1999; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004).

Por su parte, las **redes de mujeres profesionales** conectan entre sí a mujeres que participan en disciplinas, ámbitos o sectores de la actividad iguales o afines (por ejemplo, mujeres ingenieras; que trabajan en la industria publicitaria; en administración) con la finalidad de proveerse de orientación profesional, y mantenerse informadas sobre lo que está sucediendo en sus profesiones, así como en las industrias y/o sectores de la economía en las que se desempeñan profesionalmente (Galaskiewicz en Schmidt, 2018; Travers, Stevens y Pemberton, 1997). Este tipo de espacios comparten objetivos y realizan actividades similares a aquellas que tienen lugar al interior de una misma organización, en tanto apuntan a brindar a sus participantes oportunidades de aprendizaje, facilitar el desarrollo de nuevas habilidades y promover el forta-

lecimiento de sus redes de contacto. Sin embargo, éstas se caracterizan por estar conformadas por mujeres autoconvocadas que se constituyen como redes de intercambio, de manera independiente y fuera del entorno laboral (Pickering y King en Schmidt, 2018). Esto permite ampliar la composición de estas comunidades profesionales y relacionar a mujeres que pertenecen a distintas organizaciones para potenciar su crecimiento profesional y su posición en la toma de decisiones.

Finalmente, las **redes de emprendedoras** están destinadas a mujeres que han iniciado y llevan adelante algún tipo de negocio o empresa -generalmente pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y microemprendimientos- que suelen caracterizarse por tener cierto grado de innovación e incertidumbre (Heller, 2010). Este tipo de redes se asemeja a las redes de profesionales y en organizaciones en la medida en que buscan conectar a mujeres, en este caso aquellas que participan del ecosistema emprendedor, para potenciar y visibilizar su negocio y crecimiento. Sin embargo, las actividades y las temáticas abordadas en este tipo de redes suelen focalizarse en las realidades específicas de la actividad emprendedora -como son las dificultades que encuentran las mujeres para acceder a crédito y financiamiento o la mayor aversión al riesgo- (Heller, 2010). Estos espacios suelen caracterizarse por la circulación de información, el intercambio de experiencias entre emprendedoras con distintas trayectorias y el ofrecimiento de capacitaciones vinculadas a las habilidades “blandas” y a las herramientas o conocimientos más específicos que se consideran necesarios para llevar adelante un emprendimiento de forma exitosa -como pueden ser capacitaciones formación empresarial (sobre administración y costos, ventas y negocios o *marketing* y publicidad); y, la circulación de información sobre fuentes de financiamiento disponibles-. En pocas palabras, las

redes de emprendedoras buscan fortalecer a las mujeres, conectándolas entre sí, para que sus emprendimientos puedan ser rentables, sostenerse en el tiempo y volverse escalables. Este tipo de redes ha sido considerado como una de las principales estrategias para la inclusión de mujeres en la actividad productiva (Heller, 2010).

Los impactos de redes de mujeres en el mundo del trabajo son favorables en múltiples sentidos. Su creación y sostenimiento se ha fundado en la premisa de que conectar mujeres, ampliando su capital social<sup>7</sup> y fomentando su empoderamiento colectivo<sup>8</sup>, genera impactos positivos en el mundo del trabajo y en la sociedad en su conjunto (Achor, 2018). Asimismo, se han señalado los efectos beneficiosos que éstas generan dentro de las organizaciones en lo que respecta a la promoción de la diversidad y la inclusión, y a su papel como motor de innovación y cambio (Welbourne, Rolf y Schlachter, 2017).

## Nota

<sup>7</sup> Tomamos nuestra definición de capital social del sociólogo francés Pierre Bourdieu quien lo entiende como "(...) la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo." (Bourdieu, 1985, p. 148).

<sup>8</sup> Asimismo, por empoderamiento colectivo entendemos todo proceso compartido destinado a fortalecer a las mujeres en lo relativo al acceso y uso de los recursos personales, profesionales, económicos y sociales disponibles de forma tal de potenciar su autonomía en la toma de decisiones personales y profesionales. Se trata de un proceso en que las mujeres trabajan juntas para reconocer sus necesidades e intereses individuales al mismo tiempo que se vuelven conscientes de las formas en que éstos se vinculan con lo de otras mujeres, lo que les permite adoptar una posición de mayor fortaleza para transformar aquellas realidades que las perjudican (Martínez Corona, 2016).



## 2

# EXPLORANDO LAS REDES DE MUJERES PROFESIONALES, EN ORGANIZACIONES Y DE EMPRENDEDORAS.

## Principales hallazgos del estudio

A lo largo de este capítulo, se presentan los principales hallazgos del estudio. Se ofrece una fotografía compleja de la diversidad que condensan estos espacios y de las principales características que asumen en el contexto local. La misma se logra a partir de mostrar similitudes y diferencias entre los tipos de redes explorados: redes de mujeres profesionales, en organizaciones y de emprendedoras.

### 2.1.

## Creando redes de mujeres

### Sobre el surgimiento, la historia y los propósitos que motivan la creación de estos espacios

Las redes de mujeres analizadas comparten denominadores comunes, así como especificidades y divergencias en lo que respecta a los incentivos iniciales que promueven su creación. En línea con esto, en esta sección se sistematiza y describe cómo nacen y que actividades ofrecen las redes de mujeres de acuerdo a lo expresado por las entrevistadas.

## Antigüedad de las redes

Las redes han existido desde siempre. Ningún ser vivo ha sido jamás independiente, somos inherentemente interdependientes y en constante intercambio. Al margen de su antigüedad y del camino recorrido, todas las redes tienen un inicio y cuentan con su propia historia.

Las redes de mujeres en el mundo del trabajo que integran la muestra de este estudio tienen distinta antigüedad (Tabla I).

**TABLA I.** Antigüedad promedio de las redes de mujeres estudiadas, según tipo de red

	Tipo de red		
	en organizaciones	de profesionales	de emprendedoras
Antigüedad promedio de la red	4 años	17 años	11 años

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

En la Tabla I podemos observar que las redes profesionales que participaron de nuestro estudio son las que tienen mayor antigüedad, seguidas por las emprendedoras y, por último, las organizacionales<sup>9</sup>.

## ¿Cómo se crean las redes?

En lo que refiere al surgimiento de estos espacios, en el caso de las **redes organizacionales**, por un lado, algunas entrevistadas destacan que la creación de la red responde y se inserta en una política más amplia impulsada por parte de la casa matriz de la organización. Es decir, el surgimiento de la red en el país constituye una suerte de capítulo

### Nota

<sup>9</sup> Por razones relacionadas al recorte que realizamos en nuestro estudio, no indagamos sobre la continuidad-discontinuidad de aquellas redes de mayor antigüedad.

local de una red global, que expresa la vocación de territorializar las iniciativas internacionales a escala local.

Por otro lado, las organizaciones también crean redes de mujeres dentro de ellas como parte del desarrollo de distintas iniciativas impulsadas en el marco de los espacios institucionales abocados al tratamiento de temáticas de género, diversidad e inclusión (D&I) dentro de la compañía.

En definitiva, estos dos incentivos parecen estar a su vez relacionados entre sí. El diálogo y acompañamiento por parte de la compañía a nivel global parece ser central para dar origen a las redes organizacionales. Como consecuencia, el alcance territorial de estas redes coincide con el que poseen las organizaciones a las que pertenecen.

Por otro lado, es importante destacar que la exigua antigüedad que tiene este tipo de redes respecto a otras podría relacionarse con el contexto cultural y social que conquistó la región en los últimos años. El especial protagonismo de los movimientos de mujeres, feministas y de derechos humanos a nivel local, ha generado la condición de posibilidad para que las empresas - sobre todo las multinacionales - puedan empezar a incorporar a su agenda estratégica objetivos de igualdad e inclusión que dialogan con las políticas y acciones corporativas que ya se encontraban realizando en otras coordenadas geográficas. Esto incluye la conformación de redes de empleados/as, por ende redes de mujeres.

Por su parte, **las redes de profesionales** son las que mayor variabilidad presentan en relación a sus inicios. Por un lado, algunas de estas surgen de diálogos casuales que se generan en salidas informales entre colegas y/o conversaciones grupales, que generan poco a poco una conciencia compartida acerca de las situaciones de desigualdad y

discriminación que ellas afrontan comunmente en ámbitos laborales. Como consecuencia, esta toma de conciencia sobre las desventajas padecidas en relación a su identidad de género también genera nuevos espacios formales de contacto, pero focalizados en la temática. Estos espacios son los que terminan, de forma inadvertida en un comienzo, conformando redes profesionales.

Otro de los espacios de diálogo, más formales, que disparan la creación de estas redes son los eventos internacionales que reúnen a mujeres de una misma profesión o afines, y que enfrentan desafíos y dificultades laborales similares. Por ejemplo, de acuerdo a las entrevistadas, esto ha ocurrido en congresos de disciplinas altamente masculinizadas, en los cuales la conversación entre participantes giraba en torno a la baja participación de mujeres como expositoras. En estos contextos de encuentro, las mujeres comparten experiencias, ambiciones y metas, y generan espacios de *networking*, a los que se busca dar continuidad mediante la creación de redes. En línea con las características internacionales que revisten estos encuentros y la diversidad de mujeres de diferentes nacionalidades que nuclean, muchas de las redes que emergen de esta forma tienen alcance regional o internacional.

“

**En alguno de los viajes y hablando con algunas mujeres y con una chica que es argentina pero que vive hace mucho tiempo en Estados Unidos me dijo “¿por qué no organizamos alguna red de mujeres del sector (...) Organizábamos estas cenas y terminábamos siempre yendo las mismas, unas 10, (...) Y se dio también que hubo un par de congresos internacionales que viajamos varias y ahí como que se consolidó el grupo y empezamos a ampliar.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Por último, en el caso de las **redes de emprendedoras** su creación parece gestarse con un espíritu signado por la colaboración y la sinergia entre mujeres que forman parte del ecosistema emprendedor. El sentido de reunirse y de construir una red parece surgir de manera autónoma, de encuentros autoconvocados entre distintas mujeres emprendedoras, los cuales inician bajo formatos informales en espacios extralaborales. De este modo, en estos casos, la creación de una red parece ser un modo de formalizar actividades que se venían llevando a cabo de forma espontánea y desarticulada.

“

**Empezamos a hacer reuniones en bares, entonces invitábamos a mujeres emprendedoras que conocíamos, por ejemplo la amiga de tu amiga, la prima de la prima de la prima, hasta que llegábamos a un punto que no conocíamos a nadie y las invitábamos y por ejemplo tomábamos un tópico y decíamos hoy vamos a hablar de administración y gestión del tiempo y empezamos o sea, dábamos la herramienta pero también relevábamos opiniones (...) Y así estuvimos como un año.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

A su vez, es importante destacar que, en la mayoría de los casos analizados, el alcance territorial de este tipo de redes suele acotarse a una única jurisdicción o provincia. Solo una pequeña proporción de ellas tienen alcance nacional/federal y muy pocas alcanzan una escala regional. Esto podría llevar a suponer que la cercanía geográfica entre mujeres emprendedoras, con realidades sociales y económicas similares, podría ser un incentivo central para la conformación de este tipo de redes.

## ¿Cuál es el propósito que motiva la creación de las redes?

En las redes de mujeres también existe una heterogeneidad en lo relativo a sus propósitos, es decir, en los objetivos que motivan su creación y que, luego, orientan las decisiones que toman sus integrantes, así como las actividades y servicios que se ofrecen.

Para el caso de las **redes organizacionales**, el propósito que predomina en los testimonios de las mujeres entrevistadas es el de mejorar el ambiente laboral en términos de D&I (Gráfico I).

### GRÁFICO I. Propósitos de las Redes en Organizaciones



Con esto, la mayoría de las redes de mujeres hacen referencia a generar una cultura laboral más inclusiva, que ponga en valor la diversidad y que la reconozca como parte de la organización. Esto incluye, desde **potenciar el desarrollo de carrera de mujeres y otras**

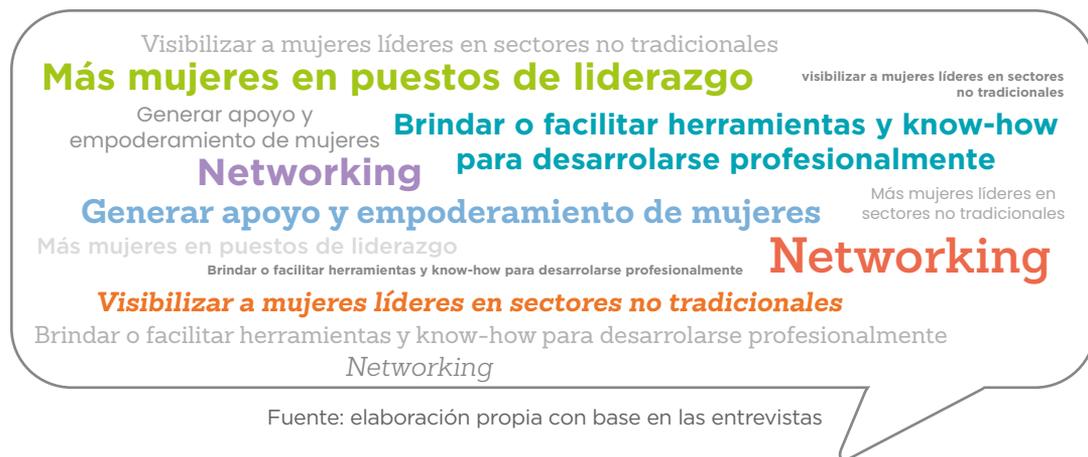
**diversidades, hasta erradicar la discriminación en el ámbito laboral, con el fin último de apoyar el proceso madurativo de la organización.** Otros propósitos, como la promoción de mujeres en áreas e industrias masculinizadas, la difusión de iniciativas y conocimientos sobre equidad de género y la visibilidad de mujeres y otras diversidades, parecen ir en sintonía con una perspectiva más global de D&I.

Sin embargo, existe una particularidad en los propósitos de las redes de mujeres en organizaciones que se destaca en relación a otras redes. Para el caso de quienes centran su propósito en desarrollar la carrera de mujeres y promover su acceso a roles de liderazgo, nos encontramos que muchas de las acciones quedan delimitadas a las propias participantes de las redes, en lugar de impulsar iniciativas tendientes a modificar culturas organizacionales machistas y/o sexistas.

Es decir, por un lado están las redes organizacionales cuyo propósito está directamente relacionado con una estrategia holística de diversidad e inclusión y, por ende, incluyen en sus acciones y actividades a todas las mujeres de la organización (e incluso algunas a varones). Y, por otro lado, están las redes organizacionales cuyo propósito está en desarrollar la carrera de mujeres o promover el acceso al liderazgo que se diferencian al traccionar sus acciones y actividades destinándolas exclusivamente a las mujeres que participan de la red.

El propósito más mencionado por **las redes de profesionales** entrevistadas fue el brindar o facilitar herramientas y *know-how* -es decir, el conocimiento práctico y empírico que comparten otras mujeres de la disciplina- para desarrollarse profesionalmente (Gráfico III).

### GRÁFICO III. Propósitos de Redes de Profesionales



Esto se relaciona con habilidades que las integrantes consideran que les permiten llevar adelante la profesión, alcanzar sus objetivos laborales y encarar proyectos de carrera o emprendimientos propios, relacionados a su profesión o disciplina. Sin embargo, también aparecieron otros 3 propósitos muy mencionados.

Por un lado, el *networking* como práctica para generar contactos, retroalimentación, intercambio de experiencias, información y actividades con profesionales de la misma disciplina. También se mencionó el conectar con mujeres que se desarrollen en diferentes sectores y poder tender puentes para generar negocios. Por otro lado, visibilizar a mujeres líderes sobre todo si se desarrollan en sectores no tradicionales para su género, también se reveló como un propósito. Por último, ligado al punto anterior, generar apoyo y empoderamiento de mujeres, particularmente en las redes de sectores masculinizados como la ingeniería o la electrónica. Es decir, hacer de las redes un espacio donde las mujeres puedan

canalizar cuales son las injusticias que habitan en sus espacios y puedan empoderarse a través del diálogo con otras.

Respecto a las **redes de emprendedoras** nos encontramos que los propósitos son un poco más homogéneos en comparación con el resto de los tipos de redes indagados. Podemos observar que el propósito más mencionado por nuestras entrevistadas fue la búsqueda del empoderamiento femenino y el potenciar a otras mujeres en la misma situación (Gráfico II).

## GRÁFICO II. Propósitos de Redes de Emprendedoras



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

Esto se traduce en objetivos como el de tener espacios para compartir con otras emprendedoras que les permitan saber que hay otras mujeres que las apoyan (no sentirse solas, obtener contención emocional, inspiración y motivación). El conectar con otras emprendedoras, para que emprender no sea un trabajo en soledad, y que se puedan brindar sostén mutuamente.<sup>10</sup>

### Nota

<sup>10</sup> En el caso de estas redes, los propósitos que motorizan su creación dialogan estrechamente con aquello que motiva a las mujeres a participar en estos espacios. Para más información sobre este último punto ver **2.4. Ser parte de una red: motivaciones, expectativas personales y beneficios obtenidos.**

Sin embargo, también existen otros dos propósitos que se encuentran muy presentes en las experiencias de las entrevistadas. Por un lado, el apoyar el desarrollo de mujeres emprendedoras, empresarias, profesionales e independientes, sobre todo mediante la práctica de compartir herramientas y experiencias que beneficien el empoderamiento económico. Por otro lado, también se destacó el brindar herramientas para promover el desarrollo de proyectos que transformen la realidad de las mujeres emprendedoras a partir de cambiar el paradigma tradicional del ecosistema emprendedor -el cual históricamente tendió a excluir al liderazgo de las mujeres y a reconocer a los varones como líderes natos y especialmente aptos para llevar adelante con éxito la actividad emprendedora-. Esto se traduce en difundir información y optimizar su trabajo en el ecosistema emprendedor; incluye brindar herramientas para profesionalizar los emprendimientos y para fortalecer a las mujeres a nivel personal (habilidades para el negocio y profesionales). Por último, una de las entrevistadas destacó la importancia que tiene la red para visibilizar a las mujeres emprendedoras.

## 2.2.

# Organizarse para ser red

## Formatos de estructura y gobernanza

Por estructura en este estudio entendemos el grado de institucionalización de la red, la cual puede situarse entre dos polos: formal o informal. Por su parte, la gobernanza de una red refiere a las reglas escritas dentro de una organización para contar con un ordenamiento que posibilite gobernar o gestionar. El establecimiento de funciones

puede ser utilizado en distintos niveles -de lo local a lo nacional - y en distintos sectores -público, privado y ong´s- (Peters, 2000).

Por lo tanto, en todos los tipos de redes analizadas en este estudio, existen algunas que tienen un estructura definida y formal, con roles delimitados y con un sistema de renovación preestablecido de sus autoridades. Sin embargo, existen particularidades en algunos tipos de redes.

**TABLA II.** Estructura y Gobernanza de las Redes

Organizacionales	Profesionales	Emprendedoras
<p><b>Conviven dos tipos de estructura:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes con una estructura verticalista, que se replica de las redes globales de la organización.</li> <li>2. Redes organizacionales informales, horizontales y con roles asociados a las necesidades de la red y a las formaciones y habilidades de sus integrantes.</li> </ol>	<p><b>Conviven dos tipos de estructura:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructuras rígidas con posiciones y roles definidos, sobre todo aquellas que tienen personería jurídica de asociación civil o fundación.</li> <li>2. Estructuras informales, centralizadas en la persona o grupo fundador y con roles de acuerdo a las habilidades de las voluntarias.</li> </ol>	<p><b>Conviven tres tipos de estructura con predominancia de la primera:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralizado en una “mesa chica”, con roles según las habilidades y funciones de las voluntarias.</li> <li>2. Estructura organizacional formal, preestablecida y jerárquica.</li> <li>3. No institucionalizada.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

En algunas **redes organizacionales** existen formas de organización horizontales sin una estructura de liderazgo claramente definida, sino con roles asociados a las habilidades de quienes integran la red. En estos casos, por ejemplo, si una integrante trabaja en el área de co-

municación de la compañía asume ese mismo rol al interior de la red, porque tiene el expertise y los recursos para llevar adelante la tarea. Sin embargo, son mayoría las redes organizacionales con modos de organizarse más verticalistas (con presidentes, comités de gestión, líderes y distintas figuras que van rotando por períodos), y que se hacen eco de las formas de organizarse que tienen a nivel global, replicándose en el capítulo local. Este tipo de redes, parecería ser que se caracterizan por una baja rotación tanto de sus líderes como de sus integrantes.

Por su parte, en el caso de las **redes de profesionales**, existe una mayoría de espacios que tiene una estructura rígida y establecida, con roles definidos y con sistemas de rotación asignados. Parte de esta característica puede relacionarse con que una parte de estas redes de profesionales buscan o tienen personería jurídica o se organizan como asociación civil. Por otro lado, cuando asumen configuraciones más informales suelen caracterizarse por encontrarse centralizadas en la fundadora o el grupo fundador, que en general suele tomar todas las decisiones que atañen al espacio, y que coexiste con un grupo de voluntarias que asume diferentes funciones según sus expertises profesionales y acompañan las decisiones. Ambos subgrupos dentro de la red trabajan de forma voluntaria y complementaria, aunque el primero suele tener la capacidad de decidir sobre el desarrollo de la red y el segundo tiende a acoplarse o asumir un rol de carácter más secundario en el proceso de toma de decisiones, sobre la base de su conocimiento técnico.

Por último, en las entrevistas con las integrantes de **redes de emprendedoras** apareció constantemente la referencia a una “mesa chica”

que toma las decisiones, que no tiene un sistema de rotación/renovación estandarizado y que, en consecuencia, tiende a constituir un espacio con escasa renovación de liderazgos. Aun así, existen redes de emprendedoras que mantienen un figura jerárquica institucionalizada, con roles y sistemas de rotación preestablecidos, y otras redes de este tipo que tienen un formato más autogestionado, horizontalizado e informal.

## ¿Cómo ser parte de una red?

### ¿Quiénes forman parte de las redes?

Entendemos por afiliación tanto a los criterios que deben cumplir las interesadas para ser incorporadas como a los procesos que deben atravesar para integrarse definitivamente a la red. Para analizar estos criterios y procesos, evaluamos cuatro dimensiones: 1) Público objetivo; 2) Cantidad de integrantes; 3) Procedimiento de afiliación; y 4) Permanencia (Todo especificado en Tabla III).

Por Público Objetivo entendemos a las características de las interesadas y posibles integrantes de la red, sobre todo en términos de género (si son solo de mujeres cis, solo mujeres cis y trans, varones y mujeres, etc). Por *Cantidad de Integrantes* hacemos referencia al número de participantes que se encuentran, al momento de realizar la entrevista, participando de las redes. Por *Procedimiento de Afiliación* hacemos referencia específicamente al uso de herramientas y procesos para facilitar el ingreso de nuevas integrantes. Por último, por Permanencia hacemos referencia al tiempo que las mujeres tienden a perdurar en una red, así como a los niveles de rotación que puede existir entre sus miembros.

TABLA III. Afiliación según tipo de Red

	Público objetivo	Cantidad de integrantes	Procedimiento de afiliación	Permanencia
<b>Redes organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 de 9 casos incluyen a varones.</li> <li>- 7 de 9 casos tienen como objetivo a futuro ser redes mixtas (de varones y mujeres).</li> </ul>	La mayoría de las Redes tiene entre 20 y 100 integrantes. Solo una de ellas tiene 1300.	Dos procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informal y de comunicación directa.</li> <li>- Proceso de inscripción voluntaria mediante formularios.</li> </ul>	La mayoría destaca que al principio fue más fácil lograr incorporar integrantes, pero que con el tiempo es más difícil tanto incorporar como retener.
<b>Redes Profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres de la disciplina o rama de actividad.</li> <li>- 1 de 16 incluye a personas trans.</li> <li>- 1 de 16 incluye a varones.</li> </ul>	La mayoría de las redes tiene entre 15 y 150 integrantes. Sólo una de ellas tiene más de 1500 integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría tienen membresía paga.</li> <li>- La mayoría utiliza formularios <i>online</i>.</li> <li>- 1 de 16 tiene un proceso informal y de referentes de afiliación.</li> </ul>	La mayoría de las entrevistadas destacan que no hay mucha rotación, pero que si notan una disminución en la participación activa, aunque se mantengan como miembros de la red.
<b>Redes Emprendedoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres en negocios, emprendedoras, de una coordinada geográfica específica.</li> </ul>	La mayoría de las redes tiene entre 50 y 300 integrantes. Sólo una de ellas tiene 15 integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría cuenta con membresía pagas mensuales anuales.</li> <li>- Otra gran parte cuenta con formularios <i>online</i> de afiliación.</li> </ul>	La mitad de las redes destaca que se mantiene el número de integrantes, pero baja la participación. La otra mitad encuentra dificultades para retener a las integrantes y convocar a nuevas.

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

En las redes organizacionales se destaca que, si bien en su mayoría desde su creación han tenido como público objetivo a las mujeres que integran la compañía, lo cierto es que en la actualidad han comenzado a plantearse la importancia estratégica de permitir el ingreso de varones. De hecho, una pequeña proporción de ellas ya incluye a varones en sus redes. Esto tiene resonancia con los propósitos que orientan la creación de **las redes organizacionales, ya que suelen incluir objetivos más holísticos con respecto al D&I**, siendo un incentivo importante al momento de reconocer la necesidad de ampliar sus filas a otros géneros.<sup>11</sup> Con respecto a los procedimientos de afiliación, conviven dos tipos de ingreso en las redes organizacionales. Por un lado, hay redes con procesos de ingreso altamente informales, en el cual se **comunican directamente** con las personas interesadas o que podrían llegar a interesarse en el espacio. Por otro lado, otro grupo de redes organizacionales cuenta con un procedimiento formal de afiliación **voluntario**, cuyo nivel de rigurosidad varía de organización a organización.

Por su parte, las integrantes de redes profesionales son las que más destacaron el hecho de tener que pagar una membresía para poder formar parte de la red, argumentando que la misma financia las actividades que realizan y a que esto colabora a sostenerse en el tiempo. De forma distintiva, una integrante de una red de profesionales comentó que incluyen a personas trans, siendo la única en todo el estudio en hacerlo. Por otro lado, con respecto a los procesos de afiliación nos encontramos que varían en cada caso, habiendo redes con procesos más formales que utilizan formularios digitales como soporte, y otras con procedimientos más informales y de boca en boca o referidas.

### Nota

<sup>11</sup> Véase: ¿Cuál es el propósito que motiva la creación de las redes?



Por último, las redes emprendedoras tienen la particularidad de **ser las únicas cuyas integrantes mencionaron que tienen procesos de afiliación circunscriptos a una coordenada específica**, es decir, tienen un público objetivo de una ciudad particular y enfocan todas sus actividades para asegurar la participación de las mujeres de su territorio. También la mayoría de ellas cuentan con un sistema de membresía. Sin embargo, las entrevistadas destacaron que los valores son tan bajos que termina siendo una colaboración simbólica a la red. Por último, respecto a los procesos de afiliación, destacan aquellas redes de emprendedoras que ofrecen contacto para afiliarse vía *online*, pudiendo incluso sumar una entrevista para conocer más en profundidad a la interesada.

### 2.3.

## Actividades y servicios brindados por las redes

Los diferentes tipos de redes analizadas ofrecen una gran diversidad de actividades y servicios con la finalidad de potenciar la participación de sus integrantes en el mercado de trabajo. Las mismas difieren en su periodicidad -algunas de ellas se realizan de forma semanal, bimensual y hasta semestral- y, si bien mayormente suelen ser actividades cerradas destinadas únicamente a sus integrantes, algunas también son abiertas a la comunidad. A su vez, las redes a las que pertenecen las mujeres entrevistadas mostraron tener en cuenta el contexto social en el cual surgen para las iniciativas que generan. Por ejemplo, nos encontramos que suelen ofrecer charlas o capacitaciones en el marco de alguna efe-

méride vinculada a los derechos de las mujeres y, con menor frecuencia, de las personas LGBTIQ+ -como el 8 de marzo, Día Internacional de las Mujeres-, algo que ocurre notablemente en las redes de mujeres en organizaciones. Asimismo, en algunos casos las redes contemplan el horario en el que se llevan a cabo sus actividades con la intención de facilitar la asistencia del mayor número posible de mujeres. Este supone una clara intencionalidad de reconocer el contexto que atraviesan y los obstáculos que muchas veces éstas enfrentan para participar en espacios formales e informales de socialización y de toma de decisiones -de los que sí participan usualmente los varones-, por llevarse a cabo en horarios extra-laborales que se solapan con actividades domésticas y de cuidados no remuneradas. Para conseguirlo, en casos puntuales, algunas redes desarrollan y despliegan estrategias -una de ellas, por ejemplo, realizó la contratación de una cuidadora por parte de la red- que podría considerarse como un servicio de la red en sí mismo. En este apartado se recuperan las principales actividades y servicios ofrecidos por las redes del estudio.

Un factor importante a destacar es que, si bien esta investigación se realizó en el contexto de la pandemia de COVID-19, la mayoría de las actividades y servicios que ofrecen las redes mantuvieron las modificaciones que tuvieron lugar en el 2020 a raíz de la coyuntura sanitaria, y en la actualidad conviven espacios tanto presenciales como virtuales mediante el uso de herramientas tecnológicas.

## • **Capacitaciones y actividades de formación**

Las actividades y espacios de formación y actualización profesional son uno de los servicios ofrecidos por las redes más mencionados por las mujeres entrevistadas en este estudio -con una marcada presencia en las redes de emprendedoras y, en segundo lugar, en las

redes profesionales-. Las mismas suelen estar destinadas de forma exclusiva a las integrantes de las redes. En ocasiones, son ellas mismas quienes las dictan, lo que supone un reconocimiento y valoración de la formación y expertise de su trayectoria y formación profesional, y su puesta al servicio de otras mujeres miembro de las redes.

“

**El programa [menciona nombre del programa] justamente lo que hace es que las mismas mujeres que son socias generen contenido y lo brinden, entonces de alguna manera vos también podés enseñar. No es que siempre son los mismos capos, las referentes de siempre que son los únicos dueños del conocimiento.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

En otras oportunidades, se “invitan [a] expertos [externos a la red] a dar charlas” (Integrante de Red de Profesionales) para que ofrezcan una instancia de formación sobre una temática específica.

Las temáticas sobre las que versan las actividades de capacitación y formación son diversas. Las mismas se focalizan en: i) habilidades “blandas” que se consideran necesarias para desarrollarse y crecer profesionalmente -tales como: liderazgo, negociación, trabajo en equipo y trabajo remoto- (Kolb & Williams, 2000); ii) habilidades y conocimientos técnicos vinculados al trabajo -como uso de herramientas digitales, “entrenamiento ejecutivo” y realización de vivos en redes sociales-; y, iii) saberes para enriquecerse personalmente -por ejemplo feng shui, imagen personal y maquillaje-.

## • Espacios de networking

Los eventos y encuentros presenciales entre integrantes de una misma red, junto a las capacitaciones, suelen ser una de las principales

actividades que ofrecen las redes a quienes participan en ellas. Fundamentalmente, estos encuentros tienen la finalidad de reunir a las mujeres que integran una red para que puedan conocerse entre sí, intercambiar información y entablar vínculos/conexiones que les permitan generar oportunidades profesionales o de negocio (Singh, Vinnicombe y Kumra, 2006). Los mismos suelen llevarse a cabo en contextos descontracturados e informales, fuera de entornos laborales, como desayunos, almuerzos, *after office* y *happy hours*. Asimismo, se han identificado actividades lúdicas que funcionan como espacios de *networking*.

“

**(...) En años anteriores había una serie de eventos en el año, yo diría por lo menos bimestral, en algunos había más frecuencia, en las que se organizaba algún desayuno o alguna actividad, siempre con algún tema, alguien que venía a dar una exposición o algo, y ahí se generaba el espacio del networking”.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

## • Programas de mentoreo

Los programas o acciones de mentoreo son un servicio que suelen ofrecer los tres tipos de redes analizadas en este estudio. Mientras algunas son programas de larga duración, otras consisten en actividades puntuales que se desarrollan periódicamente, una vez o pocas veces al año, como las caminatas de mentoreo -algo que ocurre en el caso de redes profesionales y de redes en organizaciones-. Estas actividades tienen por finalidad potenciar el desarrollo profesional y el liderazgo de las mujeres a partir de conectarlas con otras personas que poseen trayectorias profesionales de mayor antigüedad para intercambiar experiencias, desafíos e inquietudes. Cómo se describe en la Guía para el Desarrollo Efectivo de un Programa de Mentoreo con enfoque de Género (R.E.D. Di

Tella, 2021): “Los procesos de mentoreo con enfoque de género contribuyen a gestionar carreras de mujeres profesionales en diversos entornos organizacionales, ayudan a identificar los principales obstáculos y las oportunidades que pueden surgir en diferentes etapas de sus trayectorias, como también permiten elevar la conciencia sobre limitaciones que las propias mujeres pueden llegar a internalizar” (p. 12).

## • Ciclos de charlas y entrevistas

Los ciclos de charlas y las entrevistas a mujeres profesionales y expertas es otra de las actividades que ofrecen las redes profesionales, de emprendedoras y, en gran medida, en organizaciones. Las mismas consisten en espacios en el que se invita a una o más referentes sobre una temática, así como a mujeres cuya trayectoria y labor profesional se consideran destacables, con la intención de que sus experiencias y reflexiones resulten inspiradoras y valiosas para otras mujeres. Estas iniciativas abarcan un gran abanico de actividades puntuales como *lives/vivos* en las redes sociales de la red donde se comparte una conversación bajo una atmósfera descontracturada, y ciclos o programas de entrevistas. Muchas de estas charlas buscan visibilizar a mujeres profesionales y destacarlas en calidad de *role models*, es decir, como referentes exitosas y fuentes de inspiración, persiguiendo que generen un “impacto positivo sobre las creencias personales y las autopercepciones de las mujeres sobre sus capacidades, habilidades y talentos” (Sucarrat, *et al.*, 2017, p.51).

## • Intercambio de información

Las redes de mujeres en el mundo del trabajo también circulan entre sus integrantes noticias e información sobre un campo profesional y/o sector de la economía que se consideran útiles y valiosas. En

ocasiones son algunas integrantes de la red -que comúnmente ocupan posiciones de liderazgo o se responsabilizan de la comunicación del espacio- las que centralizan la información y la comparten periódicamente con el resto de las miembro de la red a través de algún soporte específico -como un *newsletter*, un boletín o una cuenta de *Instagram* o *Facebook*- de entrega periódica. En otras oportunidades esto ocurre de manera más informal, espontánea y sinérgica entre sus integrantes a través de grupos de *WhatsApp*.

### • Otras actividades puntuales

En paralelo al resto de las actividades mencionadas en este apartado, las cuales se han verificado como una característica compartida por la mayoría de las redes analizadas, existen otras iniciativas que, si bien fueron mencionadas en menor medida, son parte de los servicios que éstas ofrecen. Así, por ejemplo, algunas redes de mujeres emprendedoras organizan misiones comerciales exclusivas para quienes integran la red y que se encuentran ávidas de expandir sus negocios o emprendimientos a hacia el exterior del país. En ocasiones, esta actividad es acompañada de servicios de asesoría legal que buscan orientar a las mujeres en los trámites administrativos y burocráticos requeridos para iniciar exportaciones.

“

**Estuvimos en Italia, Túnez, Estados Unidos, España, Perú, en Alemania. En cada lugar a donde fuimos hemos firmado acuerdos de cooperación, alianzas con cámaras de mujeres en esos países. (...) Son multisectoriales generalmente (...). De todas maneras, antes de armar una misión comercial y la delegación nosotros revisamos, tenemos licencia en Comercio exterior, despachante de aduana, técnica, revisamos antes, previamente hacemos una revisión general si la que quiere ir y si califica.”**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

Por otro lado, en dos casos puntuales de redes de mujeres en organizaciones se destacó entre sus actividades el relevamiento, sistematización y publicación de situaciones de violencia por motivos de género que tienen lugar dentro de las organizaciones en las que se inscriben. Ésta ofrece un lugar donde compartir estas vivencias y cuentan con canales públicos para visibilizarlas, con la intención de echar luz y evidenciar la incidencia de las situaciones de discriminación y sexismo que las mujeres viven de forma cotidiana dentro de una organización.

## 2.4.

### Ser parte de una red

#### Motivaciones, expectativas personales y beneficios obtenidos

El estudio permitió recuperar las formas en que las mujeres entrevistadas tomaron conocimiento de la existencia de redes vinculadas al mundo del trabajo y/o deciden crearlas o participar. Las formas en que las mujeres entraron en contacto con las redes son al menos tres:

- Un grupo de mujeres señala que se la recomendó otra mujer, vinculada a su misma profesión o rama de actividad.
- En el caso de las redes en organizaciones, la propia compañía informó y difundió la existencia de la red e invitó a sus colaboradoras a formar parte de ella.
- Finalmente, otro conjunto de mujeres entrevistadas señala que fueron ellas mismas quienes buscaron y/o generaron estos espacios por iniciativa propia.

En general, cuando la inquietud por las redes nace de las propias mujeres se encuentra vinculada a un hecho o acontecimiento biográfico familiar y/o personal de discriminación e inequidad por motivos de género ocurrido en el ámbito laboral que las mujeres perciben como injusto y que las conduce a una introspección personal. Esta situación las lleva a reflexionar sobre las dificultades específicas y las situaciones de desigualdad que han tenido que enfrentar en su desarrollo profesional por ser mujeres. Se trata de “situaciones bisagra” que les permiten ver con claridad las barreras que han enfrentado a lo largo de su trayectoria profesional y que actúan como disparador de una búsqueda de espacios para reunirse con otras mujeres.

**Después me dijo, “mirá empieza la camada de nuevos profesionales que eran los únicos que pueden hacer carrera en [menciona nombre de la empresa], ¿no querés presentarte?, yo te presento”. “Sí, me interesa”, le digo, “me re interesa”. (...) Y viene a los dos o tres días y me dice, “sorry, me dijeron que no”. “Bueno”, le dije, “no tendré las habilidades”. Me dice “no, me dijeron que no porque no quieren mujeres, quieren varones”. (...) Pero hasta ahí no se me había hecho tan visible que por ser mujer no probaron mi capacidad, era mejor promedio del colegio pero no importó. Es ahí que entro en la red de mujeres.**

*Integrante de Red de Profesionales*

En otras oportunidades, el acontecimiento que actúa como bisagra en estas mujeres y las impulsa a participar se vincula a la toma de conciencia de que aquellas situaciones o circunstancias que obturan el propio desarrollo profesional se comparten con otras mujeres, ya sea familiares o colegas. El principal nodo de desigualdad al que suelen referir estas mujeres se vincula a la sobrecarga de tareas vinculadas al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado y a las dificultades

que esto acarrea para conciliar sus responsabilidades laborales con las familiares y personales.

“

**No nos conocíamos, no sabíamos la trayectoria, éramos de países diferentes, de empresas diferentes, áreas diferentes, pero teníamos más cosas en común que diferencias. Dije, yo pensé que me pasaban a mi sola estas cosas, y evidentemente no, y cuanto más fácil sería si yo pudiera charlar de estas cosas que me pasan con otras mujeres a las que les pasa lo mismo, ¿no?, esto del tema familia trabajo, el tema de los horarios, el tema de las demandas, el tema de los hijos, de las culpas, todo esto que pasa que la mujer empoderada tiene la suerte de tener opciones, ¿sí? pero no ha podido sacarse de sus mochilas algunas cosas, ¿no?, entonces se hace muy difícil muchas veces hacer como a uno le gustaría las cosas.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

### Marco Conceptual

En estos casos, las mujeres referencian un evento o una situación concreta que las lleva a tomar conciencia de que muchas de las situaciones que las incomodan en su vida cotidiana y que dificultan su desarrollo profesional pleno no son personales y privadas, sino que se encuentran extendidas y son compartidas con otras mujeres. Así, en las palabras de estas mujeres resuena el lema emblemático del feminismo de la segunda ola: “lo personal es político” que echa luz sobre una situación compartida de discriminación. Desde la bibliografía especializada en la temática, esta toma de conciencia es considerada una condición necesaria para avanzar hacia un empoderamiento personal pero también colectivo. En pocas palabras, “las mujeres pueden empoderarse si son conscientes de su subordinación de género, de clase, de etnia o raza, generación, **organizadas en forma colectiva** para hacer frente a las múltiples formas de explotación y opresión. Implica también el cambio de la autoimagen e identidad de las mujeres” (Beatriz Martínez Corona, 2016, p.325).

Los acontecimientos puntuales que llevaron a las mujeres a interesarse por la redes se vinculan con las expectativas que las mujeres

depositan en ellas, con aquello que van a buscar. A continuación se describen las principales motivaciones que se han recuperado en el marco de este estudio.<sup>12</sup>

## • Brindar ayuda y/o apoyo a otras mujeres

La participación en redes de mujeres no siempre se vincula a razones de corte estrictamente individual. En ocasiones, el interés de quienes participan no está puesto en obtener algo para sí mismas sino en poder brindar soporte a otras mujeres, en poder oficiar de puente entre ellas y ser catalizadoras de sus trayectorias profesionales. Así, muchas mujeres ingresan o crean redes vinculadas al mundo del trabajo con la intención de ser un pilar para otras mujeres, así como una facilitadora de conexiones entre ellas.

“

**(...) ayudar, colaborar, establecer puentes de conexión entre las mujeres, viendo lo muchísimo que le costaba a todas, desde la emprendedora más pequeñita, la que está haciendo los baberos, hasta la empresaria, yo hablo con ellas y me transmiten las mismas problemáticas, lo que les cuesta en un mundo dominado por varones, avanzar.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

Si bien esta motivación ha sido identificada en estudios previos (Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004), esta investigación permitió conocer que son muchas las mujeres que conectan esta motivación con su propia biografía. Algunas entrevistadas manifiestan haber contado con el apoyo de personas, familiares y/o amigas en el inicio de sus carreras profesionales y buscar retribuir esa oportunidad siendo ahora ellas quienes ofrecen apoyo a otras mujeres.

### Nota

<sup>12</sup> La clasificación de las motivaciones manifestadas por las mujeres entrevistadas en estos grupos persigue fines analíticos. En algunas ocasiones distintas motivaciones se solapan y/o conviven en las mujeres con distintos niveles de intensidad.

“

**Así como otros me abrieron puertas yo puedo ayudar desde mi lugar y está buenísimo todo lo que es que pueda hacerse por abrirse a eso.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

En otras ocasiones, aunque en menor proporción, las mujeres ingresan a estas redes con la pretensión de ser el apoyo que no han tenido pero que les hubiese gustado tener al comienzo de sus trayectorias laborales.

“

**Y bueno básicamente es ser la persona que no existía cuando yo estaba en esa situación... (...) era una sola persona que me brindaba apoyo como podía, que creía en mí, y me decía: “Si, vos podes”. (...) Entonces no había nadie que apoyara.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

## • Conectarse con otras mujeres /networking

Si bien el hecho de participar en redes de mujeres vinculadas al mundo del trabajo conecta a mujeres entre sí, lo cierto es que no todas mencionan el *networking* entre sus motivaciones principales. Las mujeres que sí lo hacen, tal como señalan estudios previos (Schmidt, 2018; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004), comparten el común denominador de haber transitado organizaciones fuertemente masculinizadas en términos cuantitativos. En estos casos, la situación de disparidad numérica se transforma en un fuerte sentimiento de soledad que las motiva a crear o participar en redes que las conecten con otras mujeres dentro de la organización. Esta situación, en línea con lo que señalan investigaciones previas (Schmidt, 2018), suele darse mayoritariamente en mujeres que se han desempeñado en cargos de

alto *seniority* y han ocupado cargos jerárquicos y de toma de decisión dentro de las pirámides ocupacionales con escasa presencia de mujeres -fenómeno conocido en la literatura como segregación vertical-, tal como se refleja las palabras de algunas de las entrevistadas:

“

**En mi caso, trabajaba en una multinacional con mucha presencia masculina de servicios públicos. Entonces hay mucha soledad digamos para las mujeres que tienen puestos de decisión en estas empresas, entonces uno empieza como a establecer vínculos con otras mujeres y a ver de qué manera ellas resuelven otros problemas y empieza como a compartir esto.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Esta motivación por integrar redes como una salida a un contexto laboral signado por la disparidad de género, expresado en una situación de subrepresentación de las mujeres, también ocurre en el caso de aquellas que realizan actividades profesionales de forma independiente/autónoma, por fuera de organizaciones empresariales. Aún más, esta motivación parece surgir cuando las mujeres se enfrentan a un nuevo desafío laboral como profesionales independientes en el que sienten transitar un terreno desconocido donde, insertas en disciplinas o campos laborales masculinizados con culturas profesionales que les resultan ajenas/hostiles, también prima un sentimiento de aislamiento o soledad que las impulsa a estrechar lazos con otras mujeres.

Por su parte, las mujeres que integran redes de emprendedoras sostienen que “emprender suele ser algo muy solitario” y, con ello, también mencionan que ingresan a estos espacios buscando romper con un sentimiento similar -de soledad- que sienten al iniciar o sostener un emprendimiento de forma individual. Así, se acercan ávidas de hacerse

de una “red de apoyo” que las acompañe y contenga mientras transitan el ecosistema emprendedor; buscando en el acompañamiento de otras mujeres un plataforma para su crecimiento a nivel personal.

“

**“generar una red de contención y trabajo para que nuestros emprendimientos tuvieran una oportunidad de salir adelante, que sola iba a ser más difícil”.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

- **Encontrar un espacio de confianza y apoyo donde intercambiar experiencias e inquietudes compartidas**

Algunas mujeres acuden a las redes en busca de un espacio de confianza donde compartir e intercambiar sus experiencias, inquietudes y ambiciones profesionales, sin sentirse evaluadas ni juzgadas. Esto es algo que también se ha verificado en estudios previos (Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004).

En estos casos la motivación para integrar una red parte del interés de vincularse con otras mujeres que han vivido situaciones similares para aprender de ellas y poder superar favorablemente los desafíos que se les presentan profesionalmente. Las mujeres que comparten esta motivación, consideran que el hecho de compartir una misma dimensión de identidad (su autopercepción de género como mujeres) supone cierta similitud en las experiencias vividas y mayor facilidad para identificarse y comprender esas experiencias. Por este motivo, las mujeres que destacan estas motivaciones suelen hacer hincapié en haber sentido una necesidad de participar en redes conformadas por otras mujeres para resonar en las experiencias compartidas.

“

**Creo mucho en la alianza de las mujeres, porque nos pasan las mismas cosas, pasamos por las mismas situaciones o similares y entiendo que uniéndonos y generando estas redes podemos unirnos y contagiar.**

*Integrante de Red Organizacional*

”

“

**“En el caso de [X] tenía una necesidad grande de canalizar todo el tema de género, lo tenía encima de la cabeza dándome vueltas y necesitaba un grupo de mujeres, solo de mujeres, para poder estar. (...) y fue un acierto que me encontré con un montón de mujeres profesionales como yo que tenían las mismas inquietudes o más profundas o menos resueltas que en mi caso.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

## • Transformar culturas profesionales u organizacionales

Muchas veces la participación en redes de mujeres se ve motivada por la voluntad de generar cambios socio-culturales dentro de un campo disciplinar u organización con la finalidad última de revertir inequidades, prácticas discriminatorias y relaciones de poder que se traducen en desigualdades de género. En estas oportunidades, las mujeres ven en las redes la posibilidad de *“contribuir para transformar la realidad, en una realidad mucho más justa, con igualdad de oportunidades para todos”* (Integrante de red de profesionales), bajo el convencimiento de que llevar adelante y conseguir estos cambios sólo es posible si se los encara y sostiene de forma colectiva. En palabras de una de las entrevistadas:

“

**Me di cuenta que el contexto nos necesita, los espacios tan masculinizados nos necesitan, y nosotras necesitamos estos espacios. Y las mujeres solas no podemos con esto porque la estructura es muy fuerte, entonces necesitamos construir una fuerza lo suficientemente potente como para de alguna manera interpelar al sistema, y tener la posibilidad de influenciar para transformar el sistema.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

En este sentido, el ingreso a una red representa para estas mujeres la posibilidad de transformar estos escenarios de desigualdad, e impulsar una participación más equilibrada de las mujeres en los puestos de liderazgo y toma de decisiones, transformar estereotipos de género que las ubican en posiciones o roles de servicio y garantizar las condiciones institucionales que no penalicen la maternidad sino que, por el contrario, la acompañen con políticas de corresponsabilidad y conciliación. En ocasiones, la participación en la red se funda en la voluntad de visibilizar las experiencias que las mujeres transitan en organizaciones u ocupaciones fuertemente masculinizadas, como una primera medida para transformarlas.

“

**(...) Veíamos que había una lógica muy machista dentro de [menciona el ámbito en el cual trabaja], que está en todos lados no es ninguna novedad. (...) Los ascensos, ocupar lugar de poder ni hablar, entonces un poco buscando la forma de hacer un cambio en eso primero que nada y visibilizarlo, eso fue lo primero. Porque cuando empezamos no estaba tan en el ambiente como ahora, la idea era bueno poder empezar a hacer un cambio básicamente sin poner la cara y eso es un poco lo que nos sigue manteniendo en esta situación.**

*Integrante de Red Organizacional*

”



## CUADRO I. Principales motivos por los cuales las mujeres participan en redes de mujeres en el mundo del trabajo

### Las mujeres se acercan a las redes por múltiples razones

- Conectarse con otras mujeres en el marco culturas organizacionales o profesionales masculinizadas.
- Obtener herramientas y recursos para avanzar en sus carreras.
- Hacerse de espacios donde compartir e intercambiar experiencias e inquietudes.
- Apoyar a otras mujeres, ser catalizadoras del desarrollo profesional de otras colegas.
- Transformar culturas organizacionales o profesionales que obturan la consecución de la igualdad.

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

## • Expectativas vs. Realidad

### Comparando las razones de ingreso a la Red con las actividades que estos espacios ofrecen

A modo de conclusión para esta sección, a continuación presentamos un análisis comparativo entre las razones de ingreso a las redes que nuestras entrevistadas describieron y las actividades que estos espacios efectivamente ofrecen. Es decir, se explora en qué medida las redes cumplen desde sus actividades con las expectativas que sus integrantes tenían sobre ellas al momento de unirse (Tabla IV).

**TABLA IV.** Razones de Ingreso vs. Actividades de las redes

	Capacitación y formación	Espacios de networking	Programas de mentoreo	Intercambio de información	Transformar culturas
Razones de ingreso	X	X	X	X	X
Actividades de las redes	X	X	X	X	

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

Del relevamiento realizado, sobre los alcances de las redes analizadas en materia de actividades ofrecidas y lo que realmente las mujeres que participan en ellas buscan, podemos observar que existen una conjunción de intereses y actividades que están siendo cubiertas. Sin embargo, es dable señalar que la inquietud de **“transformar las culturas organizacionales o profesionales”**, que algunas de las entrevistadas señalan, no coincide con ninguna de las actividades que ofrecen las redes, al menos no específicamente.

Las investigaciones realizadas sobre el tema (Vinnicombe, 2004), tal como señalan los resultados de este estudio, indican que las mujeres participan en redes para desarrollar habilidades personales, encontrarse con pares que puedan ayudarlas en el desarrollo de sus carreras y establecer contactos sociales. En general estas expectativas se encuentran cubiertas en las redes relevadas en la presente investigación. Sin embargo, los objetivos de transformación cultural -ya sea dentro de las organizaciones como en el marco de culturas profesionales-, no han sido detectados, a pesar de que muchas llevan numerosos años trabajando los temas de capacitación y sensibilización, pero la aptitud de abogar (advocacy) y presionar por cambios más relevantes en las relaciones de género en los distintos escenarios del mundo laboral, todavía no parece hacerse presente.

### Marco Conceptual

La cultura de las organizaciones no se cambia por decreto o por una práctica o iniciativa, sino que cambia a lo largo del tiempo. Diferentes autores (Mills & Mills, 2017), definen la cultura organizacional como la promulgación y resistencia de un grupo particular de reglas (formales como prácticas de reclutamiento, o informales como asociaciones entre miembros de la organización), las cuales cambian a través de las acciones de numerosos actores a medida

que establecen, promulgan, se hacen cumplir, se malinterpretan, se resisten y/o se rompen (Mills, 1988). Estudios recientes describen cómo el género es un repertorio que crea desigualdades entre miembros de diferentes organizaciones y actividades. Por lo tanto, las transformaciones necesarias para cambiar el paradigma de las mujeres deben surgir de diferentes actores colectivos. En este sentido, las redes pueden también brindar, a través de diferentes acciones, presiones sociales para impulsar cambios.

## ¿Por qué ser parte de una red? Beneficios e impactos

De acuerdo a los testimonios de las mujeres entrevistadas, sus participaciones en redes han generado -y lo siguen haciendo- resultados de distinto tipo. Los mismos son susceptibles de ser clasificados en al menos tres tipos: i) resultados profesionales personales; ii) resultados no esperados individuales; y, iii) resultados colectivos de la red.

### • **Beneficios/ aportes personales de las redes de mujeres**

Entre los beneficios personales más valorados por las mujeres se destaca la posibilidad que les generaron estas redes para acceder a personas/contactos con los cuales no se relacionarían de otro modo. Es decir, la posibilidad de hacer un *networking* efectivo y de obtener los beneficios que esto puede representar para “potenciar y crecer” en sus carreras. Además, también contribuye a ampliar sus miradas y perspectivas sobre las realidades compartidas, así como las de otras mujeres (Ibarra & Hunter, 2007). Esta posibilidad de “agrandar” su capital social, es algo que la literatura sobre redes señala con énfasis

(Ibarra & Hunter, 2007), sobre todo cuando destacan que la clave de una red estratégica consiste en la habilidad de hacerse visibles y la posibilidad de intercambiar información, brindar apoyo y recursos entre las distintas integrantes.

“

**Sobre la visibilización de las mujeres en la industria, en general escuchamos: No aparecen mujeres porque no hay. Si hay, no somos muchas, pero visibilizarnos nos permitió una valoración positiva, y hoy, todas las que pertenecemos a esta red, absolutamente todas hemos tenido un crecimiento exponencial (...).**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Por otra parte, también se menciona como aporte distintivo la posibilidad de desarrollar “skills” y competencias<sup>13</sup> que no se adquieren en los estudios formales. Sobre este punto, por ejemplo, algunas entrevistadas –en especial las que forman parte de redes organizacionales– señalan como importante el saber relacionarse y aprender sobre los conflictos que se presentan cotidianamente: en qué ceder, qué plantear y cuándo hacerlo, plantearse la posibilidad de estar interactuando con otros, y no tratar de imponer siempre sus ideas.

“

**A nosotras las mujeres muchas veces nos falta esa parte, que somos muy buenas para hacer nuestro trabajo y toda la parte más política, y de cómo llevar a cabo nuestras ideas y cómo implementarlas, es un arte que hay que aprender, y estos ámbitos me sirvieron un montón en lo profesional. [La Red] Brinda un montón de habilidades que después las puedes implementar o potenciar en tu vida profesional.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

### Nota

<sup>13</sup>Las diferencias entre competencias y habilidades son muy sutiles y están relacionadas con un conjunto de capacidades, que son necesarias por parte de una persona para desarrollarse en un determinado rol (McClellan, 1970).

Las competencias relacionales forman una parte importante de la posibilidad de acceso a posiciones de decisión y poder. Algunos estudios señalan que las mujeres no han sido socializadas en relación al ejercicio del poder: ellas mismas creen que el poder no es una meta para su desarrollo (Gallego, 1994; Osborne, 2005); y esta participación y trabajo es percibido por algunas mujeres como una forma de acercarse al acceso de posiciones de decisión, sin barreras e interactuar con pares de una misma profesión, ocupación y actividad con el objetivo de adquirir habilidades que les permitan el ejercicio del poder. Esta interacción es lo que contribuye al empoderamiento de las propias mujeres.

En menor medida, surgen entre los aportes individuales por participar en estas redes, el haber identificado barreras personales, como por ejemplo los prejuicios y sesgos que muchas veces se auto imponen las mujeres, y además la posibilidad de generar un acercamiento intergeneracional entre mujeres a partir de aproximarse a las visiones, problemáticas y dificultades de las más jóvenes en las organizaciones. Estos beneficios, que en ocasiones trascienden lo meramente profesional, permean la vida personal de las colaboradoras.

“

**Me sirvió muchísimo para conectarme con mis colegas bastante menores que yo, porque ahí pude entender inquietudes que había, como abrir oportunidades y pensar de manera distinta. Trabajar para generar espacios y formas para que vayan habiendo cambios.**

*Integrante de Red Organizacional*

”

Otro de los **resultados individuales relacionados con aspectos personales** radica en lo que algunas entrevistadas mencionan como el **efecto sanador** y a lo mucho que tuvieron que luchar para rebatir

ciertos comentarios hostiles sobre la red: no, esto no va a funcionar. Por otra parte, señalan que se pudieron identificar -por primera vez- con los temas que realmente importan al colectivo de las mujeres a través del trabajo en red y a los nuevos movimientos que surgieron a partir del 2015, no solo en Argentina sino a nivel mundial.

Algunas de las entrevistadas manifestaron el cumplimiento de sus expectativas individuales. Incluso, se menciona la exposición internacional que lograron tener que, de acuerdo a su perspectiva, sin la red no hubiese sido posible y el contacto con otras organizaciones regionales.

“

**(...) de repente me meto en un red, una que te nombre acá, o cualquiera, he hablado con gente de India, gente de Ginebra, gente de Alemania, listo, una chica de Alemania, se llama Isabel, le pasa lo mismo. Entonces estuve treinta y picos de años pensando, así con las orejeras, y la verdad lo podría haber pasado mucho mejor, podría haber hecho otras cosas, o quién sabe dónde estaría.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Es interesante observar que gran parte de las entrevistadas que integran redes dentro de organizaciones pudieron, tanto a nivel personal como profesional, tomar contacto con otras personas a las cuales, consideran que, desde su posición no hubiesen podido acceder e interactuar. Además, pudieron ampliar sus relaciones con líderes globales/regionales y , por lo tanto, participar en diferentes proyectos.

## • **Beneficios que no se esperaban pero se obtuvieron**

En la sección anterior observamos que uno de los principales beneficios de participar en redes de mujeres en el mundo del trabajo fue el

de conectarse con otras mujeres con trasfondos profesionales similares o con el expertise para potenciarse mutuamente. Sin embargo, uno de los beneficios que las integrantes de las redes no esperaban, sobre todo las emprendedoras, fueron las nuevas oportunidades de asociarse mediante el trabajo en red. Por ejemplo, la posibilidad de conocer nuevos mercados y abrirse a distintos emprendimientos en diferentes países.

“

**Encontrar socias, por ejemplo, para un proyecto y sobre todo y por primera vez formar una empresa a nivel formal. (...) Y oportunidades un montón, con mi emprendimiento anterior el que te decía de reciclado plástico muchas oportunidades se me abrieron a partir de la red (...).**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

Otros de los impactos individuales no esperados se vincula con la espontaneidad con la cual muchas mujeres se acercaban a otras con el objetivo de ser mentoreadas o asesoradas, reconociendo el conocimiento y expertise de sus compañeras de la red. Estos espacios, además de permitirles potenciar el desarrollo profesional de sus colegas, les brindó a las mentoras la posibilidad de afirmarse en sus roles profesionales. La palabra “reconocimiento” resuena con mucha fuerza en la mayoría de las entrevistadas como algo no imaginado cuando formaron o ingresaron a las redes.

“

**Hoy tengo dos mentees que me buscaron para que yo sea su mentora internamente producto de verme como una persona, como una profesional integral, porque a veces es importante en esto de ser mujer y de tener como varios sombreros puestos a la vez (...).**

*Integrante de Red Organizacional*

”

## • Resultados colectivos del trabajo en red

### Logros de las redes de mujeres en organizaciones y sus actividades

Entre los principales logros de las redes de mujeres en organizaciones, las personas que participaron del diálogo exploratorio mencionaron el haber permitido instalar con “éxito el tema de género en la organización”, así como el haber podido proponer y llevar a cabo políticas e iniciativas que apuntan a generar las condiciones organizacionales necesarias para promover un mayor y mejor acceso, participación y desarrollo profesional de las mujeres en la compañía. Entre éstas se destacaron las iniciativas destinadas a permitir la integración de la vida laboral, familiar y personal de las colaboradoras y a fomentar una mayor corresponsabilidad de los cuidados (por ejemplo, por medio de la implementación de políticas de soft-landing, incremento de la licencia por paternidad, etc.) y las que buscan revertir situaciones de segregación horizontal (promoviendo el ingreso de mujeres en áreas masculinizadas) y vertical (impulsando una mayor presencia de mujeres en puestos de toma de decisión).

“

**Cosas que hemos logrado instalar el tema en la agenda. Hicimos política de monitoreo y política para que al menos haya una mujer en todas las terms, en el rubro agropecuario no siempre es tan fácil. El argumento era que no se podría contratar mujeres porque no había y con esta política empezaron a aparecer.**

*Integrante de Red Organizacional*

”

“

**Como grandes logros pudimos implementar políticas de soft landing, regreso progresivo, así también incrementar licencia por paternidad. (...) Hicimos mucha capacitación interna.**

*Integrante de Red Organizacional*

”

También se mencionó como logro de estas redes la posibilidad de obtener reconocimiento externo de algunas instituciones -por ejemplo “*Great Place to Work*”- como mejor compañía para mujeres o, por ejemplo, acuerdos con agencias internacionales -como ONU Mujeres- para poder realizar un autodiagnóstico de políticas y programas de género en sus compañías desde la red de mujeres.

Por otra parte, desde lo personal se destacan algunos logros que a su vez colaboraron para obtener resultados colectivos: **la toma de conciencia de sus propios prejuicios, conectarse con sus pares, entender lo que realmente significan las relaciones de género, acercarse a otras mujeres de distintas generaciones y entender las diferentes miradas.** Estos avances fueron de gran importancia individual, pero a su vez les otorgó la satisfacción de poder ayudar a las demás. Esto produce que muchas veces se puedan resolver situaciones más rápido desde lo colectivo a nivel institucional. La red corporativa, tal como señalan algunas, ayuda a visibilizar a las mujeres más ágilmente.

“

**O sea que el hecho de funcionar así en red con otras organizaciones, logró por ahí posicionar ese concepto, o tratar de empezar a pensarse mujeres y hombres a la par, este tema que abona un poco la cuestión de la diversidad. Así que por ahí eso sí lo tomo como algo positivo de haber logrado como organización. No quedarnos como aisladas, como solas.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Por otra parte, algunas señalan que al ir adquiriendo identidad como colectivo les posibilita contactarse con otras redes y el trabajo se vuelve exponencial, logrando de esa manera conquistas impensadas a nivel grupal como, por ejemplo, el hecho de lograr institucionalizar áreas o direcciones dentro de sus organizaciones y comenzar a visibilizar los temas de género de manera concreta.

Tal como señalan recientes investigaciones (McKinsey, 2022) *el capital social o la presencia de redes, relaciones, normas compartidas y confianza entre individuos, equipos y líderes, es la amalgama que mantiene unidas a las organizaciones en pos de diferentes objetivos.* Cuando los equipos se sienten conectados, tienden a hacer más eficiente sus trabajos. Sin embargo, desde el inicio de la pandemia por COVID-19, las conexiones e interacciones sociales en el lugar de trabajo han sido escasas.<sup>14</sup>

Entre las redes de mujeres profesionales vuelve a destacarse el tema de la “visibilidad” que les brinda el trabajo colectivo a pesar de la existencia de muchas redes que no están interconectadas por lo cual es difícil lograr sinergia. Otras señalan la posibilidad de realizar “advocacy” o abogar - capacidad de influir o presionar desde lo colectivo - y además obtener información confidencial de primera mano, hacer seguimiento de determinados temas candentes e intercambiar experiencias dentro del mismo ámbito de actuación.

## Nota

<sup>14</sup> Nuestras entrevistas fueron realizadas recién comenzada la pandemia, en forma virtual y la información relevada se refiere al establecimiento y estado de sus redes y conexiones internas y externas durante meses anteriores. Sería interesante indagar si siguen conectadas o lo realizan con menos frecuencia, tienen redes más pequeñas o dedican menos tiempo y esfuerzo a la construcción de relaciones desde el comienzo de la pandemia, o viceversa.

“

**Por ejemplo, este año en La Rioja cuando se empezó a trabajar un proyecto de ley para discutir la paridad en la justicia las representantes de [la Red] fueron invitadas a participar en los debates parlamentarios como expertas para ser escuchadas durante las reuniones de comisión de la legislatura riojana. Eso me parece que es un ejemplo importante de cómo puede [la Red] contribuir a esos debates. La verdad eso no ha sucedido históricamente, ni siempre, por eso te digo que ha sido en los últimos diez años que se han empezado a hacer gestiones, se ha participado, se ha reunido.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

### Marco Conceptual

Una de las estrategias principales desde los feminismos es lograr un trabajo colectivo para construir procesos autonómicos y en este sentido el trabajo en red es una de esas estrategias, contarnos unas a otras, cómo realizar estos recorridos. Como señala Amelia Valcarcel (2001), **no se trata de parecer diferentes entre nosotras sino aprender nuevas maneras de ser. En ese sentido, algunas de las entrevistadas han tomado conciencia de este trabajo colaborativo y colectivo que brindan las redes.**

Es interesante destacar los resultados identificados por las redes de emprendedoras a nivel colectivo donde pueden identificar realidades más concretas de sus integrantes a través de diagnósticos más certeros y sus verdaderas limitaciones tanto desde el punto de vista individual como lo relacionado con las tradiciones y mandatos en los temas referidos al dinero, apoyo financiero, acceso al crédito. Algunas entrevistadas de redes de mujeres emprendedoras sienten que pueden servir de “nodos conectores” para abrir nuevos mercados y a su vez lograr fuentes de financiamiento.



Otro de los beneficios de las redes de mujeres, es la capacidad de escucha y la sororidad que muchas veces sucede ya sea en el una a una o en colectivo. Oír atentamente a cualquier otra mujer que habla, independientemente de su ideología, sus creencias, es una práctica que muchas mujeres ejercen muy bien y significa una manera diferente de relacionarse: **La oigo porque existe**, como señala Marcela Lagarde (1998).

## 2.5.

# Barreras, desafíos y ventanas de oportunidad

En esta sección, se describen las barreras, desafíos y ventanas de oportunidad que atraviesan las redes de mujeres del mundo del trabajo, teniendo en cuenta diferentes niveles: i) interpersonal; ii) organizacional y estructural; y, iii) contextual/del entorno (Cuadro II).

Esta categorización se construye con base en las entrevistas realizadas. Puntualmente, las barreras se vinculan con los obstáculos y dificultades que enfrentan las redes. Los desafíos refieren a las posibles soluciones e iniciativas que se deberían realizar para sortear las barreras. Y, por último, las *ventanas de oportunidad* se asocian a los aspectos que las participantes consideraron que permitirían fortalecer a sus respectivos espacios, volviéndose más efectivos y eficaces a los fines que persiguen.

## CUADRO II. Barreras, desafíos y ventanas de oportunidad en las redes de mujeres entrevistadas

	Barreras	Desafíos	Ventanas de oportunidad
Interpersonal	<b>Desbalance de compromisos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles desiguales de compromiso entre integrantes, que se expresan en participaciones y aportes dispares.</li> <li>Sobrecarga y desgaste de quienes más tiempo/esfuerzo destinan al espacio.</li> <li>Sensación de insatisfacción entre quienes no ven cumplidas sus expectativas (intercambiar con otras profesionales) por la baja participación.</li> </ul>	<b>Formalizar de la red</b> <p>Equilibrar los esfuerzos como elemento necesario para garantizar la sostenibilidad de la red a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover mayores niveles de compromiso y reducir los niveles de rotación de las integrantes.</li> <li>Impulsar una distribución equilibrada de las responsabilidades y tareas.</li> <li>Promover que las mujeres sean realistas respecto a la disponibilidad que tendrán para colaborar con la red.</li> </ul>	<b>Sostenibilidad de la red</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al nutrirse de forma permanente de todo el talento y compromiso de sus integrantes, las redes verían favorecida su sostenibilidad y crecimiento.</li> <li>La profesionalización y formalización de las redes, se presenta como una vía para garantizar un piso mínimo de dedicación necesaria para el sostenimiento de una red a mediano y largo plazo.</li> </ul>
	<b>Egos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Celos, competencia de egos e integrantes que persiguen un rédito individual en la red.</li> <li>“Comportamiento de la abeja reina”<sup>15</sup>, es decir, líderes que temen perder su posición.</li> <li>Liderazgos personalistas que tensionan con el componente horizontal y colaborativo de las redes.</li> </ul>	<b>Liderar de forma participativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desalentar los comportamientos individualistas y promover liderazgos participativos y colaborativos.</li> <li>Favorecer el desarrollo y la visibilidad de todas las integrantes.</li> <li>En relación a la gobernanza, planificar las sucesiones para que garanticen representación y recambio intergeneracional.</li> <li>Trabajar aspectos personales que favorezcan las relaciones entre integrantes (como la escucha activa y el descenramiento de una misma).</li> </ul>	<b>Sororidad</b> <p>La neutralización de los personalismos e individualismos, poniendo en el centro un “nosotras” compartido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>contribuiría a consolidar redes sólidas y solidarias.</li> <li>haría realidad el verdadero significado del trabajo en red.</li> </ul>

### Nota

<sup>15</sup> Si bien el síndrome de la abeja reina fue definido por primera vez por G. L. Staines, T. E. Jayaratne y C. Tavrís en 1973, en la actualidad sigue teniendo vigencia y hace referencia al comportamiento asumido por mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo y toma de decisiones en distinto tipo de organizaciones. Alude a un liderazgo que no deja crecer y desarrollarse profesionalmente, fundamentalmente a las mujeres subordinadas (Osborne, 2005).

	Barreras	Desafíos	Ventanas de oportunidad
Interpersonal	<p><b>Comunicación interna</b></p> <p>Problemas en la comunicación interna y malentendidos que afectan las relaciones entre integrantes.</p>	<p><b>Mejorar la comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una comunicación más clara entre las integrantes de la red.</li> <li>• Garantizar que todas las mujeres se encuentren informadas de las novedades del espacio.</li> </ul>	<p><b>Reducción de conflictos</b></p> <p>Una buena comunicación interna en una red:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evitaría la generación de conflictos interpersonales.</li> <li>- facilitaría el acceso a información y otras redes.</li> </ul>
Organizacional y estructural	<p><b>Visión</b></p> <p>Falta de claridad respecto a los objetivos y la misión de la red.</p>	<p><b>Definir la misión y los objetivos</b></p> <p>Contar con una definición clara, concisa y compartida de los objetivos y la misión que persigue la red.</p>	<p><b>Consolidación de la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes podrían robustecer su estructura y favorecer su sostenibilidad si:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanzaran hacia su profesionalización y formalización.</li> <li>- Pudieran dar con sponsors y/o aliados estratégicos que las provean de fuentes de financiamiento.</li> <li>- Midieran el impacto de las redes en la vida personal y laboral de sus integrantes.</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Financiamiento</b></p> <p>Escasez o insuficiencia de fuentes de financiamiento que favorezcan el sostenimiento de la red.</p>	<p><b>Generar ingresos</b></p> <p>Obtener fuentes de financiamiento que contribuyan al sostenimiento económico del espacio.</p>	
	<p><b>Diseño y medición</b></p> <p>Seguimiento y evaluación insuficientes de los resultados de las actividades y de los impactos generados por la red.</p>	<p><b>Planificar y medir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transicionar hacia formas más ordenadas, formales y estratégicas de planificar las actividades y servicios ofrecidos.</li> <li>• Planificar y medir el impacto y los resultados de las redes y sus actividades.</li> </ul>	
	<p><b>Comunicación externa</b></p> <p>Escasa visibilidad de la red y sus actividades debido a una comunicación insuficiente o inadecuada.</p>	<p><b>Fortalecer la comunicación externa</b></p> <p>Aumentar la difusión de la red.</p>	<p><b>Visibilidad</b></p> <p>Una buena comunicación externa aumentaría la visibilidad de estos espacios, sus integrantes y sus contribuciones.</p>

	Barreras	Desafíos	Ventanas de oportunidad
<b>Contextual/del entorno</b>	<b>Sobreabundancia de espacios afines</b> Multiplicidad de espacios similares, sin conexión ni diálogo entre sí.	<b>Generar alianzas</b> Entablar diálogos y generar alianzas estratégicas con otras redes de mujeres y/o espacios afines	<b>Bien común de las redes</b> Se lograría potenciar el accionar de las redes y favorecer la concreción de sus objetivos colectivos.
	<b>Desigualdad de género</b> Escenarios sociales y laborales signados por la desigualdad de género.	<b>Generar iniciativas de igualdad</b> Traccionar desde las redes iniciativas que promuevan transformaciones en los escenarios laborales en pos de la igualdad.	<b>Bien común de las mujeres</b> Se expandiría su accionar y la posibilidad de injerencia, convirtiéndolas en protagonistas de la mejora de la situación de las mujeres en el mundo del trabajo.

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

A continuación vamos a describir en profundidad cada una de estas dimensiones teniendo en cuenta las barreras, desafíos y ventanas de oportunidades que tienen las redes de mujeres y destacando algunas particularidades de cada tipo de red.

## RELACIONES INTERPERSONALES<sup>16</sup>

En las redes de mujeres podemos identificar tres ejes relacionados con las relaciones interpersonales que generan barreras y presentan desafíos para su desarrollo y que, de ser atendidos y abordados de forma adecuada, son susceptibles de convertirse en ventanas de oportunidad para su crecimiento.

### Nota

<sup>16</sup>En este estudio, consideramos a la dimensión de relaciones interpersonales a todos aquellos que se ocasionan en el desarrollo de la interacción interpersonal entre dos o más integrantes de las redes.

## Distintos niveles de compromiso y participación individual

### Mucho compromiso inicial, pero poca permanencia a largo plazo

De acuerdo a la información relevada, las diferencias que se perciben en relación al compromiso, la calidad y cantidad de tiempo dedicado a la red es en muchas ocasiones una fuente de malestar y conflicto entre las integrantes de una misma red. En la entrevista realizada en el marco de este estudio a la especialista Laura Gingold, la misma compartió reflexiones similares a lo encontrado en las entrevistas a integrantes de redes:

“

**(...) la falta de conciencia de que las redes también tienen gran valor en el presente, y no son sólo una inversión a futuro, genera una falta de convencimiento que se termina traduciendo en una falta de compromiso.**

*(L. Gingold, comunicación personal, 26 de febrero de 2021)*

”

Al respecto, un grupo de entrevistadas señala que la participación de muchas mujeres en las redes tiende a ser eventual o esporádica, de manera tal que no logran mantener un compromiso y participación a largo plazo. Esto ocurre, incluso, en el caso de algunas líderes, quienes suelen ser las participantes que más se involucran e impulsan las actividades y dinámicas de la red, y cuya contribución es determinante para mantener la unión del grupo. Esta situación resulta asiduamente en un conflicto interpersonal entre las mujeres, ya que aquellas que consideran que su propia participación es mayor y más frecuente cuestionan a las que dedican menos tiempo a estos espacios.

La imposibilidad que presentan muchas mujeres de sostener una participación activa en la red parece estar fuertemente relacionado con su carácter de voluntariado y, en consecuencia, no remunerado. Es decir, que las mujeres pongan gratuitamente a disposición su tiempo para realizar las actividades vinculadas a la red podría afectar negativamente en su participación. En el mediano y largo plazo, en ocasiones, esta situación llega a traducirse en cierto desgaste para las mujeres que intentan hacer convivir su participación voluntaria en la red con el doble o triple rol que surge del imperativo de integración las responsabilidades que derivan del trabajo remunerado, de las tareas domésticas y de cuidados no remuneradas y, en algunos casos, del trabajo comunitario. Por lo tanto, observamos un compromiso fluctuante de parte las participantes, sobre todo si no tienen en claro (o no lo explicitan) cuánto tiempo pueden dedicar al trabajo en la red. Esto genera una dificultad para la dinámica y gestión de la misma porque se desconoce la disponibilidad de las participantes para colaborar en las tareas de la red. En consecuencia, una posible ventana de oportunidad consiste en la generación de espacios de entrevista y conversación constante en donde las voluntarias puedan expresar qué grado de compromiso van a poder aportar a la red. Y en contraprestación, la red deberá repensarse constantemente para no perder su atractivo para las integrantes, y así sostener la propiedad en las complicadas agendas de las mujeres.

De manera que, la falta de compromiso decanta, por un lado, en un funcionamiento atomizado de las mujeres que quita fuerza y potencia al desarrollo de la red; y en segundo lugar, genera un desbalance de participación ya que, debido al bajo compromiso de algunas mujeres con el espacio, otras deben intensificar su trabajo para compensar.

Asimismo, esta situación afecta también las expectativas de las miembros respecto a la red, ya que muchas buscan nutrirse mediante el intercambio con otras profesionales, y cuando las participantes activas son muy pocas esta expectativa no logra satisfacerse.

Como consecuencia de esta incapacidad de mantener la participación de las mujeres en la red, para ciertas redes organizacionales y de emprendedoras, la falta de compromiso y motivación de algunas participantes concluyó en un intento por convencer a otras mujeres de abrirse y crear un espacio similar propio. Esta situación termina por generar fuertes conflictos interpersonales hacia el interior de la red, lo que resulta en la mayoría de los casos en la expulsión de la participante que había comenzado la iniciativa.

“

**Hace poco tuvimos un caso de una socia a la que directamente en la Comisión de Ética le pedimos que se retire porque estaba creando un grupo muy parecido o igual con los mismos objetivos y estaba invitando a las socias de la red a formar parte.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

“

**Una vez una persona quiso independizar la sede por su cuenta. O sea, quiso tomar todas las asociadas de una delegación y hacerla propia, llevarlas, transformarla en otra organización.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Es interesante destacar también que algunas entrevistadas sostienen que en aquellas redes profesionales o de emprendedoras en las que se abona una membresía -aunque sea un valor bajo, casi simbólico-

se ve un aumento en el nivel de participación en comparación con las redes gratuitas. Esto denota que la gratuidad, en ocasiones, genera una distinción entre aquellas personas que están verdaderamente interesadas en participar de la red y las que están dispuestas a comprometerse en una menor o nula intensidad. En esta misma línea, algunas de las integrantes de redes comentaron que la profesionalización de las redes -el establecimiento de funciones y roles claros y remunerados dentro de ellas- y su formalización -la institucionalización formal de las mismas- se presenta como una de las oportunidades para aumentar el compromiso y la dedicación de quienes integran las redes. En definitiva, dejar de depender de forma casi exclusiva de las “buenas intenciones” de quienes, de forma voluntaria y gratuita, ponen a disposición su tiempo para sostenerlas -y evitar también que estas personas se desgasten-.

“

**Para mí es fundamental formalizar la estructura de comunidad, llevarla para el lado de cooperativa, por cómo son nuestros valores. Me parece que va por ahí, y en base a eso solucionas el resto, porque la falta de compromiso listo si vas a trabajar, vas a tener un sueldo, derechos y obligaciones.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

Por último, muchas entrevistadas destacan que al no existir un recambio generacional el modelo mental de las participantes se sostiene, y por consecuencia no aparecen nuevas ideas, contenidos innovadores, mayor conocimiento de nuevas tecnologías, entre otras cualidades usualmente asociadas a públicos más juveniles. Por lo tanto, la falta de un recambio generacional se presenta como una barrera que impide, en algunos casos, a la red crecer y madurar.

De manera contraria, otras entrevistadas consideran que las ingresantes más jóvenes son menos comprometidas y que es justamente esa la razón por la cual no se puede delegar tareas en estas participantes. En muchos de estos casos, las redes terminan cerrándose sobre sí mismas y perpetuando los roles de las mismas líderes a lo largo del tiempo, alejando así a todas aquellas mujeres que quieran ingresar y sumar su participación.

## Competencias de egos, celos, egoísmos y liderazgos personalistas

De acuerdo a lo señalado por las mujeres entrevistadas esta barrera surge al producirse un **conflicto de intereses entre participantes que buscan un reconocimiento y beneficio personal, mientras que el resto del grupo**, que apuesta a co-construir y alcanzar colectivamente logros, percibe y reprueba esta intención. En palabras de una de las entrevistadas, este conflicto se produce cuando en las redes se registran “*demasiados vedetismos*” (Integrante Red de Profesionales).

Este conflicto actúa en detrimento de la lógica de construcción colectiva en la que se basan y fortalecen las redes de mujeres, donde se promueve la creación de vínculos entre miembros y se alienta al trabajo en colectivo a través de intercambios colaborativos. Sin embargo, parece que en ocasiones el límite entre el beneficio personal y el beneficio de la red se vuelve difuso.

“

**La competencia de egos, sí, te diría que se ve hasta en el lugar en que te ponés para sacarte una foto, porque cuando se hace un evento y va una personalidad importante todas quieren sacarse fotos, entonces se van como corriendo a codazos para ver quién es la que está parada al lado de la persona importante.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

A su vez, es importante hacer una distinción entre aquellas integrantes que utilizan la red para mostrarse y alimentar su ego, y quienes incluso lo hacen de forma utilitarista y se aprovechan de los recursos que ésta ofrece para el beneficio propio.

“

**Pero lo que nunca quisimos es que se convierta en un espacio donde la gente vaya a vender cosas, porque a veces se desvirtúa. Sacaste lo que buscabas y ya está, me voy. Ese no es el concepto de nuestra red.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Esta barrera tiene una doble cara. Por un lado, el conflicto entre las mujeres que participan en la red en busca de estrellato y el resto del grupo. Y, por otro lado, se desalienta la participación de mujeres que tienen conocimiento, experiencia, potencial y capacidad de liderazgo para evitar posibles reacciones negativas o recelosas por parte de otras participantes. Esta barrera puede estar relacionada con el **“comportamiento de la abeja reina”** (Osborne, 2005), ya que funciona como un mecanismo de defensa de parte de las mujeres que participan en la red hace más tiempo, que tienen expertise, y por ende reaccionan de forma negativa cuando otras empiezan a demostrar lo mismo por temor a perder sus posiciones o de verse opacadas.

Es interesante remarcar que en ninguna de las entrevistas a mujeres que participan en redes organizacionales se hizo mención conflictos de egos, celos y/o egoísmos de las participantes, por lo que pareciera no ser una barrera relevante en este tipo de espacio. Esto podría deberse, tal vez, a que suelen tener una rotación sucesiva de líderes y que las mujeres participantes ponen mucho en juego en su espacio de trabajo.

En sintonía con los conflictos vinculados al ego de determinadas participantes, en algunas redes aparecen **liderazgos personalistas**. Son aquellos liderazgos muy fuertes y presentes en la red pero que no promueven ni permiten que haya espacio para las otras participantes, que es uno de los componentes fundamentales de las redes. Si bien estos liderazgos pueden ser positivos en cierto punto, contribuyendo al orden y organización de la red, terminan funcionando de manera aislada al resto de las participantes, quitando el componente colaborativo propio de estos espacios y reduciendo así su potencial. En muchos casos, esta situación limita la participación, ya que las mujeres encuentran que su lugar en la red es restringido y no tienen posibilidad de crecimiento dentro de la misma, lo que las desalienta a invertir tiempo y dedicación.

Este tipo de desafíos está relacionado con entender características de la personalidad de sus integrantes, y en especial de sus líderes, que se considera que obturan el desarrollo y la potencial pleno de estos espacios. En este sentido, se menciona la necesidad de trabajar en una escucha real y activa entre las mujeres que integran una red, descen- trarse de sí mismas para abrirse de forma genuina y desprejuiciada a lo que otras miembros tienen para decir y aportar. El desafío consiste en abandonar el “ego” y vincularse de forma sincera con las mujeres con quienes se comparten estos espacios.

Se percibe entonces que, aunque las redes de mujeres intentan ser espacios de toma de decisión más horizontales y donde se promueve el trabajo y la construcción colaborativa, las jerarquías y la figura del líder siguen teniendo un peso muy fuerte.

“

**Sí podría decirte que hay personalismos... mucho centrado sobre alguna persona en particular y todo el resto girando alrededor, como un sol, y el resto girando como satélites.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

Es interesante destacar que en muchas de las entrevistas se reconoce el personalismo como una característica de la red pero no como una dificultad o barrera a superar, sino simplemente como una forma de describir la forma en que funciona la red. Pareciera que en algunos casos, los personalismos son tan fuertes que las participantes directamente no cuestionan este comportamiento ya que identifican la red con la persona que la fundó o la lidera actualmente.

### **Marco Conceptual**

En pocas palabras, los personalismos no son buenos ni para la red en su conjunto, ni a nivel individual para sus integrantes y líderes. Los mismos solamente sostienen los estereotipos históricos que atraviesan a las mujeres en su capacidad de liderar y de generar lazos con otras pares. Tal como lo destaca Sonia Abadi en su libro *Pensamiento en Red* (2007), “Cuando hay exceso de protagonismo no hay red, sólo líneas convergentes hacia el jefe” (p.113), y en consecuencia, si una red de mujeres mantiene este personalismo tan fuerte sigue sosteniendo la “(...) necesidad compulsiva que tiene un líder de demostrar su valor ahoga la creatividad de los otros, además de cargar con una responsabilidad excesiva y solitaria” (p.113).

## Falta de comunicación o malos entendidos

La mayor parte de las entrevistadas coincidieron en que las barreras relacionadas a la comunicación son una de las variables que más dificultan el correcto funcionamiento de la red, la buena relación entre las participantes y la eficiencia en la gestión. En particular, este aspecto cobra mayor importancia a medida que las redes crecen en alcance y cantidad de miembros.

“

**El tema de la comunicación es algo central en todo, es la espina dorsal de la cuestión. Es la espina dorsal de una familia, de una organización, y es algo que hay que cuidar mucho. [...] Cuanto más se crece el número, más personas somos, eso es algo que se pierde, o digamos que hay que cuidarlo.**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

En las redes se descubre la necesidad de administrar de manera centralizada las comunicaciones, tanto para evitar los malentendidos como para que todas las participantes reciban la misma información sobre lo que sucede en la red. Esto se debe, en parte, a que las nuevas formas de comunicación como las redes sociales o las plataformas de mensajería instantánea como *WhatsApp* son más ligeras y veloces, lo que ocasiona que no se preste tanta atención a toda la información que circula en estos medios. Al mismo tiempo, las comunicaciones por *WhatsApp* aumentan la posibilidad de malentendidos por subjetividades respecto del tono con que se interpretan los mensajes escritos.<sup>17</sup>

A esta situación se le agrega la falta de tiempo de las participantes, el estrés y la sobrecarga por su doble o triple rol que aumenta la

### Nota

<sup>17</sup> Como ya desarrollamos en el marco teórico, una red, tal como la entendemos en este estudio, no es una red social o un chat de mujeres. Son cuerpos vivos que deben tener una estructura y diferentes canales de comunicación.

probabilidad de que se desatienda la información enviada y también incrementa las chances de que haya malentendidos o rispideces entre las participantes.

Ligado a los malos entendidos que pueden surgir entre sus integrantes, uno de los desafíos que comparten las redes de mujeres profesionales, las de emprendedoras y las de organizaciones radica en mejorar las comunicación en estos espacios. En ocasiones, el foco puede estar en fortalecer la **comunicación interna**, es decir, aquella que tiene lugar entre integrantes de una misma red y evitar así que esta sea una fuente de situaciones conflictivas y malentendidos. En otras oportunidades, el desafío se centra en afianzar la **comunicación externa**, es decir, de cara a la sociedad con la finalidad de que ésta colabore a hacer visible la diversidad de actividades que llevan adelante las redes y los resultados que éstas alcanzan, haciendo que se luzcan públicamente.

“

**Me parece que queda todo como muy encerrado y falta más difusión y a nada, no solo la difusión de la red sino que bueno sería que te den la oportunidad de difundirte a vos con tu emprendimiento.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

Como detallamos en la sección anterior, el tipo de liderazgo personalista que se construye en la mayoría de las redes también tiene efectos sobre la comunicación y en consecuencia su gestión. Al estar la comunicación solamente gestionada y centralizada en estas figuras, que deciden qué se dice y cómo, también suelen sobrecargarse de estas decisiones y demuestran la falta de delegación en su gestión. Esto termina por coincidir en que quienes se hacen cargo de las tareas y los proyectos son

siempre las mismas personas, que sienten que son las únicas comprometidas y por ende no encuentran solución a su situación.

“

**Nadie quiere tomar la responsabilidad, porque es mucho laburo, entonces van pasando las elecciones y como que cuesta recambiar. Esa parte es un conflicto para mí, se iba a hacer y al final no se hizo, nadie quiso seguir con el proyecto y todo.”**

*Integrante de Red de Profesionales*

”

### **Barreras personales**

Este estudio no tuvo como objetivo recabar las barreras personales de las integrantes de las redes, pero durante las entrevistas las mismas surgieron naturalmente, creemos que debido a que las mismas se constituyen como un ancla para las barreras interpersonales que acabamos de describir. Por lo tanto, dedicamos la siguiente reflexión al respecto.

Entre las entrevistadas, particularmente aquellas que participan de redes emprendedoras, se percibe que hay ciertas resistencias que son auto-impuestas por las mismas mujeres, quienes sienten que no están lo suficientemente capacitadas para desarrollarse y crecer profesionalmente en sus sectores. Según sus testimonios, estas barreras personales se traducen en que a muchas mujeres les cueste tomar roles más centrales, con mayor responsabilidad y actividad al interior de la red, además de que genere en ellas una aversión al riesgo desmedida en contraste con sus contrapartes masculinas. Coinciden, al mismo tiempo, en que la red debe funcionar como el espacio que contribuya a dotarlas de la confianza, autoestima y empoderamiento necesario para poder atravesar esta barrera.

## PROBLEMAS ORGANIZACIONALES /ESTRUCTURALES

En esta sección se analizan las barreras que corresponden a dificultades derivadas de la estructura y la configuración interna que tienen las redes. Otros problemas se agudizan a medida que la red crece en tamaño y cantidad de participantes si no hay, en paralelo a este aumento, un proceso de estructuración organizativa de la misma.

### Falta de objetivo o misión definida

Uno de los principales problemas estructurales de las redes de mujeres es que, en muchos casos, no tienen un **objetivo o misión definido de forma concreta y explícita**, de manera tal que esta sea clara para todas las participantes o para aquellas que deciden ingresar al espacio.

Como consecuencia, la falta de definición de un objetivo afecta también la delimitación del alcance de la red: ¿A qué tipo de mujeres quiere llegar?, ¿de qué áreas o industrias?, ¿de qué edades?, ¿se espera que tengan cierto recorrido profesional o pueden estar comenzando sus carreras?, ¿qué impacto se espera en esas mujeres luego de su paso por la red? Este es un punto determinante porque define también qué tipo de criterios de ingreso fijará la red, y cuáles serán los procesos y requisitos de admisión. Asimismo, el alcance y la definición clara de objetivos ordena qué tipo de actividades se llevarán a cabo, con qué finalidad y qué resultados se deben ambicionar y alcanzar, ya que deben ser valiosas y útiles para el público objetivo de la red.

En relación con este punto, tener estas cuestiones presentes también aporta claridad respecto de la relevancia de articular y colaborar con otras organizaciones o actores que puedan ayudar a cumplimentar el objetivo de la red.

A su vez, la falta de definición de un objetivo genera que no haya roles claros para las participantes de la red. Esto lleva a que, incluso estando comprometidas y con ganas de participar, no sepan cómo involucrarse y contribuir. Al mismo tiempo, aparecen ciertas divergencias de expectativas debido a que la falta de claridad con la que se comunican los roles y lo que realmente se espera de su participación tensiona con lo que efectivamente la red -y las otras mujeres que forman parte de ella- demanda y ofrece. En otros casos, los roles propuestos requieren una dedicación mayor de lo que las participantes están dispuestas a ofrecer y como consecuencia, no están dispuestas a asumir.

## Falta de financiamiento

La falta o escasez de recursos económicos limita la posibilidad de las redes de contar con personas que se dediquen exclusivamente a prestar sus servicios para gestionar la red. Para las redes pequeñas es aún más complejo tener colaboradoras a tiempo completo por los costos que esto conlleva y el tiempo que requiere administrativamente contratar a una o más personas.

En relación con esto, otra inquietud planteada por las entrevistadas refiere al desafío de lograr monetizar su actividad en la red, lo que les permitiría eventualmente garantizar más tiempo a la red y/o dedicarse a tiempo completo a gestionar este espacio. De esta manera, se genera un

círculo vicioso, ya que es muy difícil para las redes conseguir algún tipo de financiamiento si no cuentan con colaboradoras encargadas de buscar, gestionar y mantener los fondos en el largo plazo -por ejemplo, mediante la búsqueda de sponsors o aliados estratégicos-; pero, al mismo tiempo, la falta de estos recursos económicos deriva en la imposibilidad de contratar a una persona para que asuma estas tareas. Sobre todo, cuando se identifica como una importante ventana de oportunidad para asegurar la sostenibilidad de la red para obtener financiamiento que provenga de otras organizaciones nacionales o internacionales. En este sentido, la formalización de estos espacios es un aspecto que también se presenta como un desafío para muchas redes que no cuentan con personería jurídica, lo que les impide recibir donaciones o subsidios por parte de otras organizaciones, dificultando aún más las posibilidades de financiamiento.

En algunos casos, las redes cobran una membresía mensual o anual pero generalmente son valores muy bajos que solo permiten financiar algunos eventos o cubrir los costos de determinadas actividades. Se genera así un *trade off* en el que las líderes deben elegir entre la gratuidad de las actividades y llegar a un mayor público, o cobrar una membresía que restrinja el alcance/acceso pero permite, en algunos casos, realizar proyectos más ambiciosos. Esto genera, en ocasiones, que las propias participantes terminan aportando recursos económicos propios para financiar muchas de las iniciativas de la red.

“

**Quisiéramos hacer más cosas. La limitación nuestra es el tema económico. Quisiera por ejemplo hacer una plataforma de e-commerce, que ya tenemos eso en plan, nos está faltando el sponsor o los sponsors, la parte de la inversión digamos que no llega porque nos estamos manejando con las cuotas ínfimas de las socias.”**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

La escasez de recursos monetarios también limita la posibilidad de contar con una locación/infraestructura donde la red pueda funcionar -lo que podría colaborar con la organización e institucionalización de la misma-. A su vez, también obtura la posibilidad de contar con acompañamiento y/o asesoramiento de personas expertas para mejorar el funcionamiento del espacio, algo que muchas participantes reconocen que sería valioso y necesario para el crecimiento de sus redes.

En sí, podemos observar que **contar con fondos monetarios suficientes** se identifica como un requisito necesario para lograr la sostenibilidad de las redes en el tiempo, y como una ventana de oportunidad para garantizar su crecimiento y escalabilidad, y ofrecer más y mejores servicios que se adapten a los requerimientos y expectativas de las integrantes.

## Falta de un rol de gestión

Como describimos en la sección anterior, la falta de financiamiento repercute necesariamente en la falta de un rol de gestión que se dedique de manera *full time* a la administración y organización de la red. Por ende, la gestión termina dependiendo exclusivamente de la voluntariedad de las participantes. Esto también afecta de cierta forma al liderazgo de la red, afirmando las falencias de muchas líderes en su incapacidad de delegar tareas creyendo que otras tienen menos compromiso que ellas,<sup>18</sup> siendo una de las barreras más comentadas por las entrevistadas.

### Nota

<sup>18</sup> Véase: *Problemas Organizacionales: Falta de financiamiento.*

“

**El gran problema es delegar: no delegan, la cabeza no delega. No le debe ser fácil igual encontrar a alguien en quien delegar y que se ponga la camiseta por esto que te decía, al no haber economía, al no haber algo que te incentive... y vos tenés otras cosas para hacer.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

A su vez, la falta del rol de gestión también tiene varias consecuencias para el funcionamiento de la misma: no siempre se planifican las tareas e iniciativas, por lo que los proyectos y actividades se organizan en la medida de lo posible, y con la disponibilidad horaria limitada de las participantes. En muchas ocasiones, esto genera que la red no logre cumplir con sus objetivos y propósitos ya que no hay personas suficientes para armar e impulsar los proyectos desde una mirada estratégica y transversal. El desafío consiste entonces en transicionar de modos más espontáneos e informales de llevar adelante las actividades de la red, a **formas más ordenadas, formales y estratégicas de planificación** de las mismas y de la gestión del espacio.

En el caso de las redes organizacionales hay algunas organizaciones que cuentan con redes globales, lideradas por colaboradores que se dedican de manera full time a la gestión y administran también el contenido que se trabaja en las redes locales. En las organizaciones más pequeñas o con redes de empleadas menos desarrolladas, si bien suele haber personas encargadas de gestionar la diversidad dentro de la compañía, éstas no participan de la red o no tienen tanta influencia en el desarrollo de la misma. En estos casos, se percibe la falta de un rol de coordinación que impulse a la red y la ayude a crecer.

## Falta de Mediciones

Por otro lado, vinculado a la necesidad de planificar de forma estratégica, en las redes se identifica el desafío de **realizar mediciones que permitan obtener información valiosa sobre el impacto que están generando las redes** en las trayectorias profesionales de las mujeres que las integran, así como sobre la medida en las que las mismas están alcanzando los objetivos que se proponen. Asimismo, la información es vista como una ventana de oportunidad para fortalecer y (re)direccionar el accionar de la red estratégicamente.

### Algunos procedimientos de resolución de conflictos

Frente a la generación de conflictos como los antes descritos, en las redes ape- lan a dos tipos diferentes de procedimientos de resolución: los formales e informa- les. La opción por uno u otro radica, en general, en la cantidad de participantes de la red y el grado de institucionalización que ha alcanzado. En aquellas redes don- de hay una mayor número de participantes, la estandarización de procedimientos para la resolución de conflictos empieza a volverse una necesidad. En cambio, en redes con una menor cantidad de integrantes, los conflictos se resuelven de una forma más informal y discrecional, en la que se aborda “caso por caso”.<sup>19</sup>

Encontramos que algunas redes se guiaron mediante documentos escritos como estatutos, códigos de conducta y reglas predefinidas para la correcta uti- lización de canales de comunicación -como los grupos de *WhatsApp*-; mientras que otras han llegado a crear comisiones y/o tribunales donde se dirimen los conflictos:

**“Tenemos un estatuto de la organización que está inscripto y sí... tenemos un docu- mento de ética que cuando surge algún problema con alguna socia, si tiene que ser sacada afuera de la organización se le aplica ese reglamento de ética y hay un comité de ética también”**

*Integrante Red de Profesionales.*

En algunos casos se menciona haber desarrollado procedimientos formales para la toma de decisiones; y otras redes, reconociendo la importancia de la re-

### Nota

<sup>19</sup> Los formales son aquellos procedimientos que establecen pasos, lineamientos y un conjunto de normas y estructuras que permiten ordenar la resolución de conflictos dentro de estos espacios.

solución de conflictos entre participantes, han gestionado capacitaciones con profesionales en la materia.

Por otro lado, los procesos informales suelen estar enfocados en solucionar conflictos interpersonales como los malentendidos, enojos y/o dificultades de comunicación entre participantes -desarrollados en secciones anteriores de este documento-. Comprenden conversaciones privadas mediante distintos medios, como llamadas, mensajería instantánea, votaciones etc., entre las mujeres en conflicto, o entre las líderes de la organización para tomar una decisión al respecto:

**“Siempre mi política es ir de forma privada, llamar por teléfono, personalizarlo, de hecho no lo hago por WhatsApp, porque no me parece que un mensaje de texto transmita lo que uno quiere”**

*Integrante Red de Profesionales.*

## RESISTENCIAS Y OBSTÁCULOS DEL ENTORNO

Las redes no solo se enfrentan a barreras y desafíos internos que impiden su buen funcionamiento, sino que también se ven afectadas por la influencia de actores y/o factores externos, propios de los escenarios en los cuales estás se emplazan/inscriben, que atentan contra su pleno desarrollo y crecimiento. Estos desafíos están relacionados, en su mayoría, con lógicas remanentes en la sociedad propias de culturas jerarquizadas y sexistas que aún muestran cierta resistencia a ver garantizada la igualdad de oportunidades, trato y resultados entre los géneros. En otros casos, se relacionan con la competencia que se genera entre las redes debido a la sobreabundancia de espacios similares que termina actuando contra el objetivo último de generar lazos y vínculos entre las mujeres.

## Sobreabundancia de espacios similares

Algunas mujeres señalan que muchas de las redes que han surgido no están interconectadas y realizan actividades similares dirigidas a la misma audiencia, lo que implica una dispersión de esfuerzos y tiempo; un factor clave que la mayoría de las entrevistadas señalan como limitante para el trabajo en redes. Al mismo tiempo, algunas entrevistadas han señalado que esta situación produce una competencia entre espacios afines y entre sus integrantes que, en lugar de aprovechar los objetivos comunes para unir fuerzas y trabajar en conjunto, terminan intentando sabotear y perjudicar a las otras redes.

“

**Ha pasado que nos han sacado de eventos a propósito, que había así como cosas de competencia rara... Yo intuyo que tiene que ver con algún interés económico porque hay muchas, sobre todo las que se dedican a organización de eventos que como que hacen trabajo en estas redes porque después buscan público para sus eventos.**

*Integrante de Red de Emprendedoras*

”

En este sentido, una de las ventanas de oportunidad más mencionadas se vincula con la **creación de alianzas entre redes y otros espacios afines que persigan objetivos similares**, con la finalidad de aunar esfuerzos y potenciar el alcance y el impacto que éstas tienen.

Mayormente, las alianzas que se identifican como una ventana de oportunidad se vinculan a la potencialidad que puede traer aparejada el trabajar de forma conjunta con otras redes de mujeres o espacios afines. En este caso, el desafío radica en encontrar puntos de encuentro, de confluencia, que permitan entablar alianzas productivas entre

distintos espacios en pos de lograr objetivos comunes; incluso cuando esto supone ceder protagonismo para acompañar iniciativas ajenas sobre el convencimiento de que contribuye a un bien común y colectivo: *Las alianzas no sólo se piensan a nivel local, sino que también se pretende “generar alianzas inclusive con otros países”* (Integrante Red de Emprendedoras), es decir, traccionar la creación de vínculos con organizaciones o redes internacionales que permitan obtener una visión más global y multidimensional de los temas que interesan a cada red.

Por otro lado, este conflicto presentaba particularidades para cada tipo de red. Por ejemplo, en el caso de las redes profesionales se van formando espacios similares pero que tienen un público objetivo más fragmentado y específico dentro de una misma actividad o sector profesional. Por su parte, las redes de emprendedoras encuentran que deben disputarse su público también con diversas iniciativas estatales que apuntan a ayudar a este mismo segmento, mediante capacitaciones, ferias, subsidios económicos, etc.

En el caso particular de las redes organizacionales hay una variable adicional que las mujeres reconocen como un desafío: la competencia con otras actividades generadas por la misma compañía como capacitaciones, charlas y eventos, e incluso con distintas redes y grupos de afinidad que trabajan sobre otras temáticas.

“

**Compete con muchas cosas entre todas las capacitaciones, no solamente de redes sino de la cantidad de actividades que hay dentro de la empresa, que tenés tantas cosas para hacer, tantas cosas para aprender, que llega un momento que decís dónde voy.**

*Integrante de Red Organizacional*

”

En este punto nos encontramos que esta barrera también afecta a otras de las anteriormente mencionadas: **el tiempo de dedicación a la red.**<sup>20</sup> En pocas palabras, la participación simultánea en más de un espacio afín parece atentar contra la cantidad y la calidad de tiempo que las mujeres pueden efectivamente aportar a cada uno de ellos.

## Promover cambios *fuera de las redes* que mejoren las oportunidades y condiciones de las mujeres

Para las mujeres de las redes, la capacidad de transformar la realidad de las mujeres en el mercado de trabajo también se presenta como un desafío. Este hace referencia a las diferentes iniciativas que empujan las redes con el objetivo de tener alguna injerencia directa en aspectos del mundo del trabajo argentino que podrían mejorar las condiciones en que las mujeres se insertan y participan en él. Así, por ejemplo, en el caso de las redes de emprendedoras, se menciona el interés por impulsar leyes o normativas que contemplen y atiendan especialmente a las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras, como por ejemplo: el ofrecimiento de microcréditos o préstamos a tasas diferenciales. En el caso de las redes en organizaciones este desafío se vincula a tener injerencia dentro de las empresas en las que éstas tienen lugar, especialmente en lo vinculado al desarrollo de mujeres líderes en industrias masculinizadas.

### La pandemia como coyuntura influyente

El contexto singular que tuvo comienzo en 2020 con la pandemia COVID-19 obligó a las redes a reconvertir la mayor parte de sus servicios, actividades y eventos a la virtualidad, ante el impedimento de la circulación y las reuniones en espa-

### Nota

<sup>20</sup> Véase: **Relaciones interpersonales**. Distintos niveles de compromiso y participación individual: mucho compromiso inicial, pero poca permanencia a largo plazo.

cios cerrados. La mayoría de las entrevistadas coincide en que este contexto actuó como una externalidad negativa para las redes, en primer lugar, reduciendo la atracción de reunirse de forma presencial, aunque las actividades fueran tranquilas; y en segundo lugar, restando tiempo disponible a las integrantes y desalentando la participación ante el aumento en la carga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados que recae mayormente sobre las mujeres.

**“Y ahora con la pandemia las convocatorias virtuales me parecían menos enriquecedoras, con la cantidad de trabajo virtual que tuve este año y además la tensión, el tema de la pandemia y la cantidad de zooms que todos hemos tenido, sumarle un almuerzo, estar en tu casa escuchando a la hora del almuerzo a alguien que está dándote una charla más, que puedes escuchar en cualquier otro medio... la verdad que no participé de ningún almuerzo.”**

*Integrante Red de Profesionales*

Aun así, un grupo de redes también destacaba un punto positivo de este contexto. La pandemia las empujó a reformular la forma en la cual tejían redes y las incentivó a aprender a utilizar distintas herramientas (como la plataforma Zoom), generando una mejor comunicación entre las integrantes.



### 3

## LAS REDES DE MUJERES EN CÁMARAS Y FEDERACIONES EMPRESARIAS: Un emergente del estudio con gran potencial

En lo que constituye un emergente de este estudio, durante el proceso de investigación se identificó un cuarto tipo de red de mujeres en el mundo del trabajo que, aun cuando suelen constituir espacios de reciente creación, han ido ganando protagonismo en los últimos años y parecen condensar un importante potencial para traccionar el desarrollo de las mujeres en el mundo empresarial y emprendedor. En concreto, se trata de **sectores o áreas de mujeres que han sido creadas en diferentes cámaras y federaciones empresarias del país**, es decir, dentro de entidades gremiales del sector empleador. **Éstas, aún sin necesariamente haberse constituido como redes o contar formalmente con ellas en todos los casos, parecen estar funcionando y siendo consideradas por sus integrantes como tales, al reunir, conectar e impulsar el desarrollo de mujeres que participan en un mismo sector de actividad o en afines.**

A los fines de recuperar esta experiencia, se enuncian a continuación algunas especificidades y denominadores comunes con otras redes descritas:

## Breve caracterización de las áreas de mujeres en cámaras y federaciones empresariales

- **Alcance territorial.**

El alcance territorial de estos espacios se corresponde con aquel que tiene la cámara o federación a la que estas áreas de mujeres pertenecen. Esto implica que existan con anclaje provincial y otras con llegada nacional. Sin embargo, algo particular de las cámaras es que su alcance es un atributo nato de las mismas que depende de su nivel: es decir, existen cámaras a nivel local, provincial o federal. Por ende, los espacios de mujeres en cámaras replican el alcance de la misma.

- **Estructura y gobernanza.**

Conforme se trata de grupos, áreas o sectores que funcionan dentro de cámaras o federaciones, estos espacios de mujeres se distinguen del resto de las redes en el mundo del trabajo analizadas por contar con una **estructura de gobernanza formal y definida**, jerárquica, conformada mayormente por una presidenta, al menos una vicepresidenta y una secretaria general.

- **Público destinatario/objetivo.**

Estos espacios se encuentran fundamentalmente **conformados por “mujeres que en general tienen negocios, son emprendedoras, son industriales”**. Algunas de sus líderes buscan, con especial interés, fomentar la participación de mujeres que desarrollan sus actividades en provincias del interior del país. En palabras de una entrevistada: “durante toda mi gestión hice hincapié en trabajar e incorporar, incluir, sumar a las mujeres del interior que no tenemos las mismas posibilidades ni las herramientas que la mujer de la capital”.

## • Afiliación

El registro/la formalización del emprendimiento o PyME, así como el pago de una cuota societaria a la organización empresarial son dos requisitos básicos que se solicitan para integrar las cámaras y, por ende, para ser parte de estos espacios de mujeres. Para formar parte de áreas de mujeres de organizaciones empresariales de nivel provincial o federal, además, se requiere ser designada por parte de las respectivas Cámaras territoriales o sectoriales.

## • Permanencia

De acuerdo a las entrevistadas, al momento de la realización de este estudio, estos espacios se encontraban conformados por entre 45 y 100 mujeres. Como rasgo distintivo, **la permanencia en estas redes parece sostenerse en el tiempo de manera prácticamente inalterable.**

## • Actividades y servicios

Estos espacios de mujeres ofrecen un **gran abanico de actividades**, entre las cuales las entrevistadas destacan:

## Capacitaciones

Entre las actividades más mencionadas se destacan las **capacitaciones destinadas al desarrollo y consolidación de las habilidades empresariales** de sus socias (tal como liderazgo emocional), así como a la **gestión y fortalecimiento de sus actividades comerciales y productivas** (por ejemplo, *e-commerce* y estándares de calidad). En lo que supone un aspecto novedoso para este estudio, una de las entrevistadas mencionó la realización de mediciones (encuestas) a socias,

destinadas a conocer sus intereses y necesidades de formación con la finalidad de ofrecer una agenda de actividades que resulte verdaderamente atractiva y situada en sus expectativas concretas. La producción de esta información, de acuerdo a la entrevistada, también busca contribuir al sostenimiento de la participación y evitar que ésta disminuya a través del tiempo.

## Encuentros multiactorales

Además de reuniones periódicas que se llevan adelante para coordinar estos espacios, las entrevistadas mencionaron que desde ellos se organizan diferentes **reuniones, como “congresos” y “plenarios”**, a nivel regional y nacional, en las cuales participan sus socias y, en ocasiones, invitan a representantes de los poderes ejecutivo y legislativo a dialogar sobre las realidades y desafíos propios de sus respectivos sectores de actividad en relación al género.

## Otros actividades desarrolladas por esos espacios

Aunque en menor medida, entre el abanico de actividades mencionadas por las entrevistadas también se incluyen: a) la **generación de alianzas con organismos internacionales** para adherir y participar en iniciativas que buscan promover una mejora en las condiciones de participación de las mujeres en el mercado de trabajo; b) el **establecimiento de convenios con entidades estatales** a los fines de facilitar el acceso a información, así como a trámites/gestiones administrativas y tributarias requeridas por los emprendimientos o empresas de sus socias; c) la **puesta a disposición de espacios virtuales** (plataforma Zoom paga) y físicos para que sean utilizados por sus socias, ya sea

para realizar eventos, capacitaciones o presentaciones de productos, entre otros usos posibles; y, d) **la organización de un evento anual de premiación a mujeres en el que se busca reconocer el desempeño/ desarrollo y las trayectorias de mujeres** destacadas de un sector o ámbito, y aportar así, en palabras de una entrevistada, a “visibilizar a las mujeres primero en sus ciudades (...) y después desde la provincia”. Asimismo, dos entrevistadas mencionaron la realización de **estudios destinados a conocer distintos aspectos de la situación de las mujeres en el sector** (como la participación de las mujeres en las PyMES y las modalidades de ventas utilizadas por ellas durante la pandemia).

## • Beneficios e impacto

Las mujeres entrevistadas que participan en estos espacios evalúan su experiencia en ellos como “sumamente positiva” y “satisfactoria”, y señalan haber alcanzado una serie de logros colectivos y haberse favorecido profesional y empresarialmente. Algunos de estos beneficios se encuentran en sintonía con lo relevado para los tres tipos centrales de este estudio como: la ampliación de las redes de contacto, el acceso a la información y el aprovechamiento de oportunidades y el aumento en la visibilidad de mujeres<sup>21</sup>. Aun así, existe un beneficio que es particular a la situación de los espacios de mujeres en cámaras:

### Mayor acceso a espacios de toma de decisiones

Vinculado a la mayor visibilidad que consiguen las mujeres de la mano de estos espacios, las entrevistadas destacan notar como un resultado positivo adicional el aumento de mujeres en roles protagó-

#### Nota

<sup>21</sup> Véase 2.4. *Ser parte de una red: motivaciones, expectativas personales y beneficios obtenidos*

nicos dentro de la escena empresarial. Por un lado, en lo que supone un proceso paulatino, éstas advierten un mayor reconocimiento y respeto hacia las mujeres dentro de las Cámaras y Federaciones, lo que les ha permitido hacerse de un espacio dentro de éstas con el que antes no contaban. En palabras de una entrevistada, gracias al camino recorrido por estos espacios, en la actualidad las mujeres comienzan a ser *“visibles y entonces empiezan a ser elegidas”*. En este sentido, las participantes señalan que se ha ido incrementando la presencia de mujeres en los espacios de toma de decisiones de estas organizaciones empresariales.

En consecuencia, aquellas entrevistadas que son líderes de estos espacios señalan que uno de los resultados no esperados que obtuvieron de su participación en estos espacios de mujeres es, justamente, haber sido elegidas para ocupar puestos de toma de decisiones, en tanto roles que nunca se habían *“imaginado”* ocupar.

Asimismo, las entrevistadas también mencionan haber notado un *“crecimiento exponencial”* de las integrantes de estos espacios dentro de sus propias empresas. La visibilidad que éstas otorgan, así como el acceso privilegiado a información, novedades y contactos, parece contribuir a posicionarlas de forma favorable dentro de sus propias empresas o emprendimientos.

## • Barreras

En su funcionamiento cotidiano, las mujeres entrevistadas identifican un conjunto de **obstáculos y dificultades** que atentan contra el desarrollo pleno de estos espacios y sus posibilidades de creci-

miento. Algunas de las barreras comentadas por la entrevistas, también aparecieron en las entrevistas con otras redes: *distinto grado de compromiso y participación, liderazgos personalistas, egos y celos, barreras personales y falta de mediciones.*<sup>22</sup> Por lo tanto, se detalla a continuación aquella que distingue particularmente a estos espacios de mujeres en cámaras:

### Apoyo y acompañamiento institucional insuficientes

Entre los más mencionados las entrevistadas destacan ciertas **resistencias de parte de las autoridades de las organizaciones empresariales -quienes suelen ser de forma mayoritaria varones- para apoyar y acompañar de forma plena a las áreas de mujeres** y las actividades que éstas proponen. Las mismas mencionan que deben sortear una serie de “peros” (objeciones o trabas) que los dirigentes les imponen para poder llevar adelante sus iniciativas. Las entrevistadas adjudican esta situación a una insuficiente formación de parte de las comisiones directivas en temáticas de género que les impiden dimensionar su relevancia, a mero desinterés y/o a la ausencia de paridad de género en su composición y, en consecuencia, a la subrepresentación de mujeres en ellas:

“

**Las Federaciones están masculinizadas entonces no tienen la visión de las necesidades de la mujer y, ahí entra nuestra lucha en tener nuestra representatividad en esa comisión que cuesta, cuesta muchísimo.**

Integrante de Red en Cámaras

”

#### Nota

<sup>22</sup> Véase: Barreras, desafíos y ventanas de oportunidad.

## • Ventanas de oportunidad

En línea con sus experiencias en estos espacios de mujeres, las entrevistadas identifican **ventanas de oportunidad**, es decir, diferentes aspectos interpersonales, organizativos e institucionales en los que si se trabaja de forma oportuna podrían beneficiar y fortalecer estas agrupaciones. En este caso, las ventanas de oportunidad que se comparten con el resto de las redes son: *la necesidad de medir el impacto de la red y de poner en el centro un “nosotras” compartido*<sup>23</sup>. En contraste, la ventana que se presenta a continuación sí es particular de los espacios de mujeres en cámaras.

### Alcanzar una representación equilibrada de mujeres y varones en los comités y comisiones directivas

Varias entrevistadas insistieron en la importancia de incrementar la participación de mujeres en los consejos o comisiones directivas de las organizaciones empresariales a las que pertenecen estos espacios de mujeres. Las mismas refirieron a la importancia de fomentar, fortalecer e incrementar los liderazgos de las mujeres dentro de cámaras y federaciones, rompiendo el “techo de cristal” que parece impedirles alcanzar el acceso paritario a puestos directivos. En otras palabras, las entrevistadas ven una oportunidad en revertir la segregación vertical que advierten dentro de estas organizaciones, para que las mujeres y los espacios que conforman puedan crecer, lucirse y adquirir mayor centralidad y protagonismo.

#### Nota

<sup>23</sup> Véase: Barreras, desafíos y ventanas de oportunidad.

“

**Hablamos mucho de la importancia de la mujer, de los valores de lo que tiene que ver con el liderazgo, que las mujeres tenemos habilidades innatas muy fuertes en lo que es liderazgo y que pueden fortalecer en lo que es el beneficio de tener grupos diversos, inclusivos. Pero cuando llegas a la foto o a mirar el organigrama todavía hay muchísimos solo hombres, muchísimos que vienen de años. No hay un recambio, no hay tanta incorporación de mujeres, no hay. (...) hacemos lo más que podemos pero tenemos muchas limitaciones. Y, cómo cuando sí somos invitadas por ejemplo por el gobierno, quien va es el Presidente, el Vice, que va de invitado en representación de la cámara y terminan siendo cien por ciento hombres. Porque todavía las mujeres no llegamos a ese lugar.**

*Integrante de Red en Cámaras*

”

### Marco conceptual

En las entrevistas no surgieron respuestas relativas a por qué esta ventana de oportunidad aún existe para las cámaras. A través de nuestras investigaciones y trabajo en la temática podemos establecer que existe una dimensión más estructural que afecta el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos dentro de ellas. Como bien mencionamos en la introducción de este estudio, solamente el 5,1% de las mujeres ocupadas acceden a puestos de jefatura y dirección, contra un 8,4% de varones (INDEC, 2023). Por ende, esto afecta a la composición de las cámaras locales ya que las mismas invitan a participar a los y las directivos y directivas de las empresas, por lo tanto al haber pocas de ellas en esas posiciones, hay pocas de ellas en las cámaras. Y si hay pocas en las cámaras locales, hay aún menos en las cámaras provinciales y hay prácticamente una nula participación en las federales.

Con base en los principales hallazgos de este estudio, en este capítulo de cierre, ofrecemos un conjunto de Pautas para la creación y el sostenimiento de redes de mujeres en el mundo del trabajo. Las mismas buscan ser una traducción práctica del conocimiento producido y, con ello, constituir un insumo para quiénes se encuentran interesadas en promover, conformar y/o robustecer este tipo de espacios. Luego de este apartado, se presentan las Conclusiones de este trabajo, en las cuales recopilamos las lecciones aprendidas por medio de esta investigación.

#### 4.1.

## **Pautas para la creación y el sostenimiento de redes de mujeres en el mundo del trabajo**

Los hallazgos de este estudio permiten sistematizar y ofrecer una serie de lineamientos cuya consideración y puesta en práctica podrían, en base a las experiencias relevadas, contribuir a aumentar las probabilidades de éxito de las nuevas redes, así como impulsar el desarrollo y crecimiento de las ya existentes. No se trata de un decálogo de recetas infalibles. Lejos de esto, consiste en una invitación a nutrirse de los saberes y las trayectorias de las integrantes de redes

de mujeres y de las expertas consultadas en este estudio para lograr que estas comunidades desplieguen sus potencialidades en pos de un mejor posicionamiento de las mujeres en el mundo del trabajo.

## Público objetivo

Antes de iniciar una red de mujeres será importante **definir su público objetivo, es decir, por quienes estará compuesta la red, y evaluar críticamente las potencialidades y las limitaciones de cada alternativa**. En este sentido, es importante formularse preguntas del tipo: ¿Quiénes integrarán nuestra red? ¿Habrá segmentos que no estarán incluidos? De ser así, ¿en qué criterios nos basaremos para ello? ¿Por qué hemos elegido un determinado segmento y no otro? ¿Cuál es el motivo? ¿Por qué es necesaria la creación de esta nueva red? ¿Hay redes similares? ¿Qué traerá de nuevo nuestra propuesta?

## Misión, visión y objetivos

Igualmente importante será **definir la visión, la misión y los objetivos de la red de forma clara y precisa**, y darlos a conocer a cada nueva integrante. Este estudio ha evidenciado que, en algunas ocasiones, las redes no cuentan con definiciones compartidas respecto al por qué y el para qué de su existencia, desdibujando el horizonte que se persigue y dificultando la articulación de actividades e iniciativas. Contar con una definición clara en este sentido es vital para poder orientar con asertividad el trabajo y los esfuerzos mancomunados de la red. Desde ya, esto no implica que la visión, misión y objetivos no puedan experimentar cambios, en especial para aquellas que llevan largo tiempo de funcionamiento. Una buena forma de asegurarse de

que las participantes reconozcan estos objetivos es realizar entrevistas a las interesadas y que ellas mismas sean las que puedan elegir si desean participar o no. Esto también incluye la necesidad de estructurar las redes con bases democráticas y solidarias.

## Acuerdos entre integrantes

Asimismo, en relación con el punto anterior, se recomienda que las definiciones de la red surjan de un **diálogo colectivo entre las integrantes, ya que toda lógica participativa que persigue la búsqueda de consensos tiende a mejorar el compromiso y la apropiación de aquello que se acuerda**. En consecuencia, la información debe siempre fluir en todas las direcciones y hacia todas las participantes, todas tienen que saber todo.

## Liderazgos

Tal como analizamos en la investigación y se comprueba en algunos estudios (Heller, 2015) las redes se desenvuelven en espacios diversos, impulsadas incluso por iniciativas o proyectos individuales. Todas estas situaciones (liderazgos personalistas, síndrome de la abeja reina, entre otros), en oportunidades, producen una pérdida de credibilidad y escasa participación de las integrantes. Por ello, para poder distribuir el poder y la toma de decisiones, debería existir una rotación regular de jerarquías, que colaboren en evitar los personalismos y los egos de las líderes.

A su vez, en post de su sostenibilidad en el tiempo, se deben promover ciertos componentes básicos de organización y gestión como:

una asignación equitativa de funciones; un ejercicio del liderazgo que permita el desarrollo de nuevas líderes; y una mejor administración equivalente de tareas, a los fines de evitar la sobrecarga de algunas participantes y el desaliento de otras. Esto no significa el dominio de unas sobre otras, sino el apoyo individual a un proyecto colectivo, y un requisito indispensable: garantizar que existan beneficios compartidos por todas sus integrantes. Es deseable que cada integrante contribuya desde sus habilidades y potencialidades pero sin olvidar que no se trata solamente de lograr un beneficio individual sino de trabajar para el empoderamiento y ganancia colectiva.

## Resolución de conflictos

Los hallazgos de este estudio parecen indicar que con el crecimiento de las redes los conflictos y malentendidos tienden a aumentar. De acuerdo con los testimonios, muchas situaciones de tensión surgen cuando una porción de integrantes considera que no todas las mujeres están ofreciendo una dedicación y realizando aportes iguales o equiparables a la red. Tomando esto como consideración, **parece deseable contar con algunos documentos formales que establezcan pautas relativas a la participación, el trato, y las prácticas y comportamientos esperables/valorados y aquellos desalentados**. En este sentido, puede ser provechoso elaborar códigos de conducta -que explicitan aquellas conductas deseables y no deseables-, así como pautas relativas a lo que se espera que cada integrante aporte a la red con su participación y con qué asiduidad. Asimismo, la elaboración de un procedimiento que oriente los pasos estipulados para resolver diferentes conflictos interpersonales -como un protocolo de actuación- puede ser deseable para garantizar celeridad en el abordaje y

la resolución de los mismos, así como para garantizar que todas las situaciones que se presenten tengan un trato equivalente en lugar de uno discrecional.

## Financiamiento

En lo que respecta fundamentalmente a las redes de mujeres emprendedoras y profesionales, resulta importante **contemplar que es necesario contar con fuentes de financiamiento** para iniciar una red pero, en especial, para sostenerla en el tiempo. Los testimonios recogidos en esta investigación evidencian que cuando las redes dependen por completo del voluntariado de sus integrantes tienden a encontrar dificultades para cubrir satisfactoriamente los roles que se necesitan para su funcionamiento, aumentar la cantidad y la calidad de los servicios y actividades ofrecidas, y lograr su crecimiento y escalabilidad. Algunas de ellas han mencionado algunas iniciativas con el objetivo de combatir la falta de financiamiento: 1) membresías individuales, 2) programas de *sponsoreo* de instituciones privadas y/o públicas, 3) financiamiento de organismos internacionales, 4) financiamiento filantrópico, entre otros posibles.

## Lazos novedosos e impredecibles

Tener presente que **las redes se caracterizan por mantener siempre “valencias” libres que habilitan la posibilidad de generar nuevas conexiones**. Si bien, como sostiene la experta en redes Sonia Abadi (comunicación personal, 24 de febrero de 2021), los lazos predecibles tienden a fortalecer las redes, **son los lazos novedosos y más impredecibles aquellos que tienden a expandirlas y potenciarlas**. Al respecto

es importante considerar que una red que se cierra en sí misma o privilegia únicamente la incorporación de quienes poseen características similares se convierte en un círculo que tiende a empobrecerse y perimir. En este sentido es importante mantener una actitud crítica y atender a las limitaciones que acarrea una excesiva “homofilia”, es decir, la tendencia a relacionarse mayormente con personas que consideramos similares a nosotras mismas, y a hacerlo en menor medida con aquellas que vemos como diferentes (Friedman, 1999).

## Alianzas con otras redes

Los desafíos y dificultades que aún enfrentan las mujeres en el mercado de trabajo responden en gran medida a situaciones de desigualdad por motivos de género de tipo estructural. Aun así, los hallazgos de este estudio arrojan que, en ocasiones, la proliferación de espacios similares actúa en detrimento de la robustez y la capacidad de injerencia de cada red individualmente. Esta situación vuelve necesario abandonar el aislamiento parcial que supone el actuar en el marco de una única red y **tender alianzas con otras redes y espacios afines con el propósito de aunar esfuerzos, potenciarse y nutrirse mutuamente en pos de alcanzar un objetivo compartido.**

## Medición e impacto

Es destacable la centralidad que reviste el **medir los resultados de la red, el grado de consecución de los objetivos fijados y el impacto que produce a nivel personal y profesional de sus integrantes;** aun cuando, conforme a los testimonios recogidos en este trabajo, parece ser una tarea que se tiende a postergar. Sin embargo, la mis-

ma es esencial para conocer cual está siendo el aporte real de la red a sus integrantes, qué aspectos pueden fortalecerse y mejorarse, y cuales deberían incrementarse. Es también una necesidad para poder incrementar la efectividad y asertividad con que se utilizan los recursos disponibles. En consecuencia, es deseable contar con indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan realizar mediciones periódicas de seguimiento y evaluación de las iniciativas de la red.

## 4.2.

# Conclusiones

Después del recorrido realizado de entrevistas a mujeres que actúan e impulsan redes en Argentina, pudimos conocer un poco más sobre esta forma de organización tan importante para el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres, tal como señala la mayoría de la literatura sobre el tema.

La creación de redes no requiere de un talento especial ni de tener una personalidad sociable y extrovertida como señala Ibarra (2007), sino de una habilidad que requiere práctica y ejercicio. Como destacamos al comienzo, las mujeres hemos formado y trabajado en redes desde siempre y, aún más, en muchos casos lo disfrutamos, pero como señala Laura Gingold (comunicación personal, 26 de febrero de 2021), no siempre lo hacemos con un sentido estratégico. Aprender a construir y utilizar redes estratégicas es un desafío y este es el sentido que quisimos darle a esta investigación: conocer qué pasa en la actualidad y cuáles son las principales características de este entramado

tan particular de redes que se han venido constituyendo desde hace más de una década en Argentina, con el fin de ofrecer un insumo que contribuya a fortalecerlas y potenciarlas.

Los hallazgos aquí expuestos responden a realidades locales y nos deja algunas enseñanzas. En primer lugar, **las redes de mujeres compiten con otros espacios profesionales y personales que también demandan tiempo y recursos, y generan costos y beneficios para las mujeres.** Por eso es tan importante que la red esté bien diseñada y organizada, para que resulte más atractiva y gane prioridad en la agenda de sus participantes. **Si bien se percibe la pasión con la que la mayoría de las líderes de las redes de diferentes características señalan su compromiso, esto mismo se presenta como un desafío a la hora de transmitirlo al resto de sus participantes.** Por otro lado, a pesar de que algunas redes llevan más de 5 años desde su creación, **observamos que todavía las redes en Argentina no están maduras,** no alcanzan etapas de desarrollo que demuestren el potencial de entrega e impacto que tiene un red. Muchas de ellas aún se encuentran en un período inicial de conformación, como consecuencia de las barreras que desarrollamos en este estudio, que terminan por impedir que las redes se desenvuelven con todo su potencial y que cumplan con las promesas que toman con las mujeres que participan.

En segundo lugar, las redes tienen la capacidad de generar **una toma de conciencia colectiva y un empoderamiento femenino que no siempre se visibiliza.** Mujeres que no necesariamente tienen un recorrido de vida cercano al feminismo, terminan reconociendo que existen algunas situaciones que las atraviesan a todas en común. Para muchas de ellas, reconocer estas experiencias que comparten con

otras mujeres no hubiese sido posible sin participar en la red, que las lleva a desnaturalizar las situaciones que las perjudican y a buscar posibles soluciones colectivas. En consecuencia, parte de los hallazgos más importantes de este estudio indican que algunos de los beneficios personales más importantes que las mujeres obtienen están relacionados con **incrementar la visibilidad, aumentar la presencia de mujeres en roles protagónicos, habilitar un acceso exponencial a información relevante para su carrera y posibilitar ir incorporando contactos y nuevas relaciones que no hubiesen obtenido por otros medios.**

En tercer lugar, **la necesidad de “transformar las culturas profesionales u organizacionales”, es decir** la posibilidad de modificar escenarios de desigualdad a través del trabajo en red, **es una de las dimensiones que muchas mujeres buscan y todavía no encuentran**, tal como emergió al contrastar aquello que fueron a buscar las mujeres y las actividades concretas que éstas ofrecen.<sup>24</sup>

Por último, parece persistir una **dificultad de pensar y organizarse de forma colectiva que se ve reflejado en el hecho de que muchas de ellas siguen identificando como barreras a los egos, egoísmos, celos, liderazgos personalistas, competencias y la falta de delegación.** Las mujeres necesitamos conocer las distintas maneras de trabajar en red, nuevas formas de presencia y formas de organización dinámicas y colaborativas si realmente ambicionamos/deseamos un cambio en las relaciones de género. Lo que algunas científicas y científicos sociales denominan “conocimiento común”: la idea de que el cambio sistémico se moldea a partir de las percepciones que las personas tienen sobre las creencias y valores de los demás y no solo lo que uno cree.

### Nota

<sup>24</sup> Véase: *Actividades y servicios de las redes*



Esperamos que los hallazgos obtenidos de este estudio sean útiles para las mujeres profesionales y emprendedoras interesadas en encontrarse con otras pares para generar vínculos de apoyo mutuo, así como en particular para las organizaciones que buscan establecer y promocionar redes para mujeres u otros grupos o espacios afines. Estos hallazgos también pueden resultar de interés para las mujeres líderes de redes vigentes que planean dedicar su tiempo y energía a mejorar las oportunidades profesionales de otras mujeres y probablemente proporcionen una variedad de beneficios para ellas mismas también. Agradecemos a todas las mujeres que brindaron generosamente su tiempo y compartieron sus experiencias sobre el trabajo en red y esperamos que los insumos expuestos en este trabajo, posibilite la formación y el sostenimiento de redes cada vez más sólidas y solidarias.

- Abadi, S. (2007) Pensamiento en red: Una nueva disciplina para crear, realizar y vivir.
- Achor, S. (2018). *Do Women's Networking Events Move the Needle on Equality?* 5.
- Albornoz, Mario (2005): Evaluación e impacto de las redes, Ponencia presentada en el Seminario Redes de Conocimiento como Nueva Forma de Creación Colaborativa: su construcción, dinámica y gestión. *RICYT, CYTED-UNESCO, Buenos Aires, noviembre*.
- Barberà, E., López, A. R., & Catalá, M. T. S. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología / The UB Journal of psychology*, 267-278.
- Bourdieu, P. (1985) Las Formas del Capital. En *J. Richardson (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.
- Bierema, L. L. (2005). *Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment?* *Human Resource Development International*, 8(2), 207-224. <https://doi.org/10.1080/13678860500100517>
- Dirección de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP) (2015). Características de la fuerza de trabajo femenina. Las diferencias respecto del hombre. Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/Caracteristicasdelafuerzadetrabajofemenina.pdf>
- Friedman, R. A. (1999). Employee Network Groups; Self-Help Strategy for Women and Minorities. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 148-163. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1999.tb00120.x>
- Gallego, T. (1994). El techo de cristal. Los obstáculos para la participación de las mujeres en el poder político. *Las mujeres y el poder político*. Senado, 11 de marzo de 1994, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- Global Gender Gap Report 2022. (s/f). World Economic Forum. Recuperado el 23 de febrero de 2023, de <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/digest/>
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos*. Naciones Unidas, CEPAL, Div. de Asuntos de Género.
- Ibarra, H. & Hunter, M. L. (2007). *How Leaders Create and Use Networks*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2023). Informe Igualar. La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción. Segundo trimestre de 2022. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/01/informe-desigualdad\\_en\\_el\\_trabajo-igualar-segundo\\_trimestre\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/01/informe-desigualdad_en_el_trabajo-igualar-segundo_trimestre_2022.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) (2023). Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. Resultados preliminares / 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut\\_2021.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut_2021.pdf)
- Kolb, D. & Williams, J., (2000). *The Shadow Negotiation. How women can master the hidden agendas that determine bargaining success*. Simon & Schuster. NY 2000.
- Lagarde, M. (1998). *Identidad Genérica y Feminismo*. 57.
- Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: Empirical evidence. *Journal of Management Development*, 20(10), 823-829. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006237>
- Martínez Corona, B. (2016) El empoderamiento como horizonte para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres jóvenes. *Perspectivas Feministas*. [https://ru.ceiich.unam.mx/bitstream/123456789/3120/1/Perspectivas\\_Feministas\\_AA-web\\_Cap8\\_El\\_empoderamiento\\_como\\_horizonte.pdf](https://ru.ceiich.unam.mx/bitstream/123456789/3120/1/Perspectivas_Feministas_AA-web_Cap8_El_empoderamiento_como_horizonte.pdf)
- Mills, A.J. (1988) 'Organization, Gender and Culture'. *Organization Studies*, 9/3, pp.351-369. *Organization Studies - ORGAN STUD.* 9. 351-369. 10.1177/017084068800900304.

- Mills, Albert J. and Jean Helms Mills (2017) 'Archival Research' in The Sage Handbook of Qualitative Research Methods in Business and Management, edited by Catherine Cassell, Ann Cunliffe and Gina Grandy.
- McKinsey (2022). *Companies need to rebuild connections in the workplace* | McKinsey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo), Global Wage Report 2018/19 What lies behind gender pay gaps, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/124/12466126006/html/>
- ONU Mujeres (2012). La economía feminista desde América Latina. Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región. Recuperado de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2012/la-economia-feminista-desde-america-latina-es.pdf?la=es&vs=4841>
- Osborne, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: Diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y Sociedad*, 42, 18.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). Governance, Politics and the State.
- Pini, B., Brown, K., & Ryan, C. (2004). Women-only Networks as a Strategy for Change? A Case Study from Local Government. *Gender in Management: An International Journal*, 19(6), Art. 6.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), Aportes para el desarrollo humano en Argentina / 2011: Género en cifras: mujeres y varones en la sociedad argentina, 2011.
- Rodríguez Enríquez, C. (2010). Análisis Económico para la Equidad: Los aportes de la Economía Feminista. *SaberEs*, 2. <https://doi.org/10.35305/s.v0i2.31>
- Rodríguez Enríquez, C. (2019). Trabajo de cuidados y trabajo asalariado: Desarmando nudos de reproducción de desigualdad.
- R.E.D. Di Tella. (2021). GUÍA PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE UN PROGRAMA DE MENTOREO CON ENFOQUE DE GÉNERO.
- Schmidt, C. (2018). *How do the Members of In-company and Professional Women Networks Perceive Their Networks?* <https://theses.uibn.ru.nl/handle/123456789/6811>
- Singh, V., Vinnicombe, S., & Kumra, S. (2006). Women in formal corporate networks: An organisational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21(6), 458-482. <https://doi.org/10.1108/09649420610683462>
- Sucarrat, M., Corradi Bracco, C., Argoitia, J. M., Giordano, N. M. (2017) Guía de Género para Empresas: Hacia la paridad.
- Travers, C., Stevens, S., & Pemberton, C. (1997). Women's networking across boundaries: Recognizing different cultural agendas. *Women in Management Review*, 12(2), 61-67. <https://doi.org/10.1108/09649429710162820>
- Valcárcel, A. (2001). *La memoria colectiva y los retos del feminismo*. Naciones Unidas, CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo.)
- Vinnicombe, S., Singh, V., & Kumra, S. (2004). Making Good Connections: Best Practice for Women's Corporate Networks.
- Wang, J. (2009). Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2009(122), 33-42. <https://doi.org/10.1002/ace.332>
- Welbourne, T. M., Rolf, S., & Schlachter, S. (2017). The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda. *Personnel Review*, 46, 1816-1834. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0004>
- Women In Business 2019: Comunicado de Prensa*. (n.d.). Argentina. Recuperado de <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/pr-wib-2019/>



## MUJERES *en negocios*

En la Escuela de Negocios de la Universidad fundamos hace 5 años, Mujeres en Negocios, una red de mujeres profesionales, alumnas y graduadas de nuestras maestrías, que busca potenciar el liderazgo de las mujeres en las organizaciones.

Mujeres en Negocios no ha sido objeto de estudio en esta investigación, dado que es una red de una Universidad, y está por fuera de los requisitos que diseñamos al momento de iniciar esta investigación, pero, en línea con los objetivos del estudio, esta iniciativa de la Escuela de Negocios busca generar mecanismos que aseguren más oportunidades para más mujeres. Por lo tanto, estamos sumamente agradecidas de compartir esta investigación con la maravillosa red de Mujeres en Negocios.



Pionera en la Investigac(c)ión para la Inclusión